

Kiusaamistilanteet työyhteisössä:

Tradenomiesimien kokemukset ja ratkaisumallit

Annina Pieski

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t) Pieski, Annina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2017
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kiusaamistilanteet työyhteisössä Tradenomiesimiesten kokemukset ja ratkaisumallit		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Timonen Juha		
Toimeksiantaja(t) TRAL, Tradenomiliitto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia ja ratkaisumalleja tradenomikoulutuksen omaavilla esimiehillä on ollut työpaikkakiusaamistilanteissa ja miten nämä tilanteet ovat vaikuttaneet työyhteisön toimintaan. Haluttiin selvittää, voisiko tutkimuksen toimeksiantaja, eli Tradenomiliitto, tarjota enemmän apua ja tukea esimiehille kiusaamistilanteiden hoitamiseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työpaikkakiusaamista, miten se ilmenee ja milloin voidaan puhua työpaikkakiusaamisesta ja epäasiallisesta kohtelusta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin myös työyhteisöjen toimivuutta, työyhteisöjen yleisiä ongelmia ja esimiehen roolia työyhteisössä. Aihetta tutkittiin tradenomikoulutuksen omaavien esimiesten näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja ainestonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavat, joita oli kolme, saatiin toimeksiantajan kautta. Kaikilla haastateltavilla oli taustalla tradenomikoulutus ja haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2017.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella työpaikkakiusaamista esiintyy edelleen valitettavan paljon. Näyttää siltä, että työyhteisöllä on vaikutusta työpaikkakiusaamistilanteisiin, siihen miten ne syntyvät ja niiden mahdollistamiseen. Tulosten perusteella esimiehet kokevat, ettei heillä ole riittävästi tietoa ja taitoa näiden tilanteiden hoitamiseksi ja että he kaipaavat enemmän apua ja tukea näiden tilanteiden selvittämiseksi. Tulosten perusteella työyhteisöissä ei ole riittävän näkyvillä toimintamallit joiden mukaan toimia, kun ilmenee kiusaamistilanne.</p> <p>Johtopäätöksenä ehdotettiin, että Tradenomiliitto voisi oman verkostonsa avulla tarjota esimiehille enemmän apua ja tukea kiusaamistilanteiden hoitamiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Työpaikkakiusaaminen, työyhteisö, esimies, esimiestyö, ratkaisumallit, johtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Pieski, Annina	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 46	Permission for web publication: x
Title of publication Workplace bullying situations in working community Supervisor's experiences and solutions		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Timonen Juha		
Assigned by Tradenomiliitto, TRAL		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to examine what kind of experiences supervisors had related to workplace bullying and how they had tried to solve them as well as how these situations had affected the work community. The study was hoped to answer the question whether Tradenomiliitto [The Union of Bachelors of Business Administration] could offer more help and support to supervisors to deal with workplace bullying.</p> <p>The theoretical frame of this thesis dealt with workplace bullying, how it occurs and when actions can be described as bullying or inappropriate behaviour. The theoretical frame also includes theory about the functionality of workplaces, their most common problems and the supervisor's role in a work community. The subject was studied from the perspective of supervisors with BBA degrees. The thesis was implemented as qualitative research, and the method of collecting data was a thematic interview. The interviewees were acquired with the assistance of Tradenomiliitto. The interviews were implemented in March 2017, and the number of the respondents was three.</p> <p>Based on the results, workplace bullying is still a very common phenomenon, and the work community has a significant role in how those situations occur and how they are allowed to happen. The supervisors thought that they did not have enough knowledge or skills to solve these situations and they hoped for more help and support for solving them. Based on the results, an operational model for how to act in workplace bullying situations is not sufficiently clear in workplaces.</p> <p>The conclusion was that Tradenomiliitto could offer more help and support to supervisors by using their own network.</p>		
Keywords/tags (subjects)		
Workplace bullying, working community, leading, supervisor, leading, solution		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	2
2	Tutkimusasetelma	4
	2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	4
	2.2 Tutkimusmenetelmät	4
3	Työpaikkakiusaaminen	9
4	Työyhteisöt.....	12
5	Tulokset.....	17
	5.1 Haastattelu 1	17
	5.2 Haastattelu 2	21
	5.3 Haastattelu 3	24
6	Johtopäätökset.....	28
7	Pohdinta	37
	Lähteet.....	42

1 Johdanto

Työpaikkakiusaaminen on vaikea mutta valitettavan yleinen asia. Työpaikkakiusaamisesta voidaan puhua myös epäasiallisena käytöksenä tai häirintänä. Siitä on vaikea puhua ja siihen on vaikea puuttua. Työyhteisöissä asioista puhuminen voi olla muutenkin vaikeaa, mutta varsinkin, jos kyse on näin arkaluontoisesta asiasta.

Toimeksiantajani tälle opinnäytetyölle on TRAL eli Tradenomiliitto. Tiesin jo etukäteen, että haasteena tulee olemaan se, kenet saan ja löydän toimeksiantajaksi, kun kyse on näin arkaluontoisesta aiheesta ja harva yritys haluaa lähteä tämän kaltaiseen tutkimukseen mukaan, omalla nimellään. Mutta onneksi selviteltyäni ja kyseltyäni, sain omien verkostojen kautta vinkin, että minun kannattaisi olla Tradenomiliittoon yhteydessä ja näin löysin toimeksiantajan työlleni. Minusta on hienoa tehdä tutkimus tradenomiliitolle, koska tulen itsekin tradenomiksi valmistumaan ja haluan tällä tutkimuksella olevan jotain konkreettista hyötyä toimeksiantajalleni, minulle ja muille tämän lukijoille.

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2015 tekemän työolobarometrin mukaan (2016) kiusaaminen on Suomessa yleisempää, verrattaessa moniin muihin Euroopan maihin. Tässä barometrissä käy ilmi, että kiusaamisella voi olla vakavia seuraamuksia niin yksilölle kuin työyhteisöllekin. Tämä tutkimus toteutettiin vuosien 2012 ja 2015 välisenä aikana ja siinä selvitettiin, onko työyhteisössä esiintynyt työpaikkakiusaamista joko työtoverin, esimiehen tai asiakkaan suunnasta. Vastauksissa 35% kiusaamista oli työkaverin taholta, vajaa neljännes kertoi kiusaamisen tulevan esimiehen taholta ja vajaa 30% arveli kiusaamista esiintyvän asiakkaiden suunnalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.) Etelä-Suomen aluehallintoviraston ja sen työsuojelun (2016) tekemän raportin mukaan, pelkästään tällä vastuualueella yhteydenottoja epäasiallisesta käytöksestä tuli vuonna 2015 719 kappaletta ja luku oli selvästi suurempi, kuin edellisenä vuonna. (Aluehallintovirasto 2016.)

Tutkimukseni painottuu johtamiseen ja esimiestyöhön ja siitä minulta löytyy eniten kursseja, johtaminen aihealueena kiinnostaa minua hyvin paljon ja toivon voivani tehdä itsekin sitä työtä tulevaisuudessa. Johtaminen on hyvin haastavaa ja siksi tässä tutkimuksessani, keskityn työpaikkakiusaamiseen ja sen vaikutuksiin työyhteisöön esimiehen näkökulmasta. Minua on aina kiinnostanut ja kiehtonut erilaiset johtamisen haasteet.

Minua huolestuttaa ja kiinnostaa äärimmäisen paljon työpaikkakiusaaminen ilmiönä ja sen vaikutukset työyhteisöön. Minua kiinnostaa, miksi ihmiset kokevat itsensä avuttomaksi näissä tilanteissa, vaikka työpaikkakiusaamiseenkin liittyy lainsäädäntöä ja juridiikkaa, joka on jokaisen työntekijän turvana. Olen myös kiinnostunut esimiehen kokemuksista ja heidän näkemyksistään ja aion tutkia tätä asiaa juuri esimiehen näkökulmasta. Yleensä työpaikkakiusaamista on tutkittu työntekijän näkökulmasta, joten tahdon ajatella tämän olevan hyvin arvokas ja vähän käytetty lähestymistapa. Haluan tutkia, kokevatko esimiehet itsensä avuttomiksi näissä tilanteissa ja kaipaisivatko he lisää apua, tukea ja tietoa, näiden tilanteiden ratkaisemiseksi.

Uskon tällä opinnäytetyöllä olevan paljon apua ja merkitystä, yleisellä tasolla kuin myös toimeksiantajalleni Tradenomiliitolle. Halusin tutkia, voisiko esimerkiksi Tradenomiliitto tarjota lisää apua ja tukea esimiehille, työpaikkakiusaamistilanteiden hoitamiseen ja selvittämiseen. Monista tradenomeista tulee esimiehiä, mutta harva on valmistuessaan kuitenkaan täysin oppinut ja valmis esimies, koska se työ haastaa jatkuvasti.

Työpaikkakiusaaminen ilmiönä on laaja, joten keskityn tässä työssä siihen, miten se on vaikuttanut työyhteisöön ja nimenomaan esimiehen näkökulmasta. Selvitän, miten esimiehet ovat nähneet ja kokenee nämä tilanteet ja koska jokainen ihminen kokee kaiken eri tavalla, tulen varmasti saamaan hyvin erilaisia kertomuksia tutkimusaineistooni. Koska työpaikkakiusaamistilanteisiin liittyy muun muassa tiettyä juridiikkaa ja lainsäädäntöä, haluan myös selvittää, ovatko esimiehet kokeneet heillä olevan tarpeeksi tietoa ja taitoa, näiden tilanteiden selvittämiseen ja kokevatko he tarvitsevansa enemmän apua ja tukea näiden tilanteiden selvittämiseksi. En halua korostaa sen enempää ketään kiusattuna tai kiusaajana, vaan nimenomaan sitä, miten esimiehet ovat nämä kokeneet.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana tässä työssä pidetään esimiesten voimattomuutta ja nimenomaan kiusaamistilanteiden ratkaisemisessa. Tutkimuskysymyksiä ovat minkälaisia työpaikkakiusaamiskokemuksia ja ratkaisumalleja? Tarvitsevatko tradenomikoulutuksen omaavat esimiehet enemmän apua ja tukea näissä tilanteissa? Minkälaisia vaikutuksia kiusaamistapauksilla on ollut työyhteisöihin? Näihin kysymyksiin päädyttiin, koska ei tosiaan tiedetä tradenomiesimiesten kokemuksista tai tarpeista ja koska tätä asiaa on tutkittu hyvin vähän esimiesten näkökulmasta.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja ja tarkemmin teema-haastatteluja. Haastateltavat saatiin toimeksiantajalta eli Tradenomiliitolta ja heidän omasta esimiesverkostostaan. Tradenomiliiton uutiskirjeeseen liitetään lyhyt saatekirje aiheesta ja se lähetetään heidän omaan esimiesverkostoonsa. Tarkoituksena on saada viisi esimiestä haastateltavaksi, jotta saadaan mahdollisimman hyvät tulokset ja otanta. Mitä enemmän tuloksia, sitä helpompi katsoa, toistuuko niissä tietyt asiat, eli esiintyykö saturaatiota.

Luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden varmistaminen on huomattavasti vaikeampaa, kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä tässä tutkimuksessa tulokset perustuvat haastateltavien sanomisiin ja johtopäätökset tehdään niiden avulla, peilaten tuloksia teoriaan. Kaikki ihmiset toimivat eri tavoin ja usein ihmisten kertomuksiin liittyvät omat henkilökohtaiset tunteet, mitkä saattavat tehdä sen, että rationaalisuus voi jäädä kauas. Jokainen ihminen ajattelee ja tuntee eri tavalla ja jokainen ihminen voi muuttaa kantaansa tai mielipiteitään, ilman mitään sen kummempaa syytä ja ihminen voi tehdä sen tietoisesti tai

tiedostamatta. Näihin asioihin on varauduttu etukäteen ja oltu hyvin tietoisia, että kun haastatellaan ihmisiä ja kysytään heidän kokemuksistaan, vastaukset voivat olla mitä vaan. Jokainen kokee asian kuin asian omalla tavallaan, mutta en pelännyt tätä asiaa, sillä halusin saada nimenomaan näiden esimiesten omakohtaisia kokemuksia ja sitä kautta katsoa, toistuvatko jotkin tietyt asiat ja voiko niiden tulosten perusteella tehdä jo joitain yleistyksiä. Dokumentoinnin tärkeys on tiedostettu hyvissä ajoin, sillä se lisää tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta ja tuohan se myös tutkijalle myös luottamusta ja uskoa omaa tutkimustaan kohtaan. Dokumentoinnin avulla pystytään palaamaan johonkin asiaan, jos epäilee vaikka muistavansa jotain väärin. Opinnäytetyö on laaja kokonaisuus, joten kaikkien asioiden ulkoa muistaminen on mahdotonta. (Kananen 2010, 68-69.) Yhtenä tärkeimpänä luotettavuuskeinona pidetään myös sitä, että tutkimustulokset luetutetaan ihmisillä, keitä on haastateltu. Sillä tavoin varmistetaan, että asiat on ymmärretty ja tulkittu oikein, sillä se olisi jo pelkästään tutkimuksen suhteen väärin, mikäli ei varmistettaisi, että on tehty oikeanlaiset johtopäätökset. Tätä tutkimusta ei voisi pitää millään tavoin luotettavana, jos aineistoja ei luetuttaisi haastatelluilla ja tätä työtä voisi pitää täysin turhana siinä vaiheessa. Tässä työssä koetaan tärkeäksi, että haastatellut ja haastattelija ovat samaa mieltä tulkinnoista ja, että haastateltu kokee tehdyn haastattelun luottamukselliseksi. Haastattelujen perusteella pystytään katsomaan, toistuvatko tietyt asiat, eli esiintyykö tuloksissa saturaatiota. Sillä jos asiat alkavat toistaa itseään ja samat asiat nousevat esiin eri haastatteluissa, on saavutettu niin sanottu kylläntymispiste. (Kananen 2010, 70.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusotteena laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tämä valittiin siksi, koska haluttiin oppia ymmärtämään vierasta ilmiötä, eli työpaikkakiusaamista ja saada tästä koko aiheesta syvällisemmän kuvan. Mistä siinä on kyse, mitä siinä tapahtuu ja tämän kaltaisia kysymyksiä. Mietittiin mikä olisi tälle tutkimukselle osuvin tutkimusongelma ja siihen sopivat tutkimuskysymykset. Vastaukset näihin kysymyksiin hankittiin haastatteluilla. Kvalitatiivinen tutkimusprosessi voidaan jakaa vaiheisiin, mihin

kuuluu tutkimuksen suunnittelemiseen, tiedon keräämiseen, analysointi ja aineiston tulkinta ja tätä kaavaa noudatettiin tässäkin opinnäytetyössä. (Kananen 2010, 36.)

Koska erot laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä ovat hiuksen hienot, piti perustella aluksi tarpeeksi hyvin, miksi valittiin juuri tämä menetelmä. Työpaikkakiusaaminen on tosiaan ilmiönä vieras, siitä ei ole olemassa mitään yhtä tiettyä mallia eikä yhtä tiettyä teoriaa, joten senkin takia laadullinen tutkimus oli paras vaihtoehto. Jos ilmiö olisi jo tuttu ja se tunnettaisiin perin pohjin, olisi tästä työstä ollut helppo tehdä määrällinen tutkimus. Mutta kuitenkin, mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin laadullinen tutkimusote soveltuu siihen parhaiten. Työpaikkakiusaamisesta on aikaisempaa tutkimustietoa, siitä on olemassa teorioita, mutta kuitenkin tätä ilmiötä ei tunneta tai siitä ei tiedetä vielääkään tarpeeksi paljoa. (Kananen 2010, 41.)

Miksi sitä aina vain esiintyy niin paljon, miksi se tuntuu olevan aina vain ajankohtainen aihe? Ottaen huomioon, miten paljon tästä on aiheena viime aikoina puhuttu mediassakin, tuntuu että ilmiö on ja pysyy edelleen vieraana. Työpaikkakiusaamisesta ilmiönä on luettu hyvin paljon teoriaa, mutta tällä laadullisella tutkimuksella haluttiin saada tästä kyseisestä ilmiöstä paljon syvällisempi näkemys. Tässä tutkimuksessa yritetään soveltaa jo olemassa olevaa teoriaa ja tutkimustietoa tutkimaan uutta asiaa, eli sitä, miten työpaikkakiusaaminen vaikuttaa työyhteisön toimintaan.

Teemahaastattelu

Tässä työssä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Laadullista menetelmää käytetään niissä tapauksissa, kun halutaan ymmärtää ja hahmottaa tutkittavaa asiaa syvällisemmin ja paremmin. Jos ilmiö tunnettaisiin perin pohjin jo entuudestaan, niissä tapauksissa käytettäisiin määrällistä tutkimusta. Teemahaastattelut ja nimenmaan kasvatusten tehdyt yksilöhaastattelut, ovat paras keino saada syvällisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2010, 36-37.)

Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä ja se oli tähänkin paras tapa kerätä aineistoa. (Kananen 2015, 148). Haastattelukysymykset koostuvat erilaisista teemoista ja niitä käsitellään haastatteluissa ja haastateltavat on saatu toimeksiantajan eli Tradenomiliiton kautta.

Tradenomiesimiesten kokemuksista työpaikkakiusaamistilanteista ja niiden vaikutuksista työyhteisöön on vaikeaa luoda ennakko-oletuksia, joten siksi teemahaastattelu on tähän hyvä vaihtoehto. Tietyt teemat olivat ennakkoon valitut, mutta haastatteluun jätettiin hyvin liikkumavaraa, koska koskaan ei tiedä etukäteen, miten teemahaastattelu etenee.

Teemat pyrittiin valitsemaan niin, että ilmiön vangitseminen on mahdollisimman helppoa. Tätä ennen tuli perehtyä näihin teemoihin ja niiden teoriaan tarkasti, jotta osataan kysyä juuri oikeat kysymykset. Haastattelu sisältää eri teemoja ja ne taas sisältävät tarkentavia kysymyksiä, joita käytetään tarvittaessa, jotta ilmiöstä saadaan mahdollisimman tarkka ja hyvä kuva. Teemahaastattelun tarkoituksena on kuitenkin pyrkiä ymmärtämään ilmiötä paremmin ja syvällisemmin ja pystyä tekemään siitä johtopäätöksiä. (Kananen 2015, 149-150.)

Teemahaastattelut eivät saa olla lukkoon lyötyjä ennen haastatteluja, sillä haastateltavien vastaukset vaikuttavat haastattelun kulkuun. Vaikka kysymykset olisivat alustavasti jossain järjestyksessä, ei teemahaastattelun kulkua voi eikä kannata ennakoida. Jotta kysymykset voisivat olla täysin ennalta määrättyjä ja lukkoon lyötyjä, tulisi tutkijalla olla jo todella hyvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 150.)

Teemahaastatteluissa olennaista on se, että kysymyksiin pystytään vastaamaan mahdollisimman monisanaisesti. Kysymykset ovat rakennettu niin, ettei niihin pystytä vastaamaan vain yhdellä sanalla, vaan kysymykset ovat ennemminkin muodossa: mitä, miksi ja kuinka, eli kysymykset ovat avoimia. Varautuminen teemahaastatteluun on tehtävä tarkentavilla kysymyksillä, mutta kysymykset eivät kuitenkaan saa olla johdattelevia. Jos esittää kysymyksen väärin, voi haastattelu loppua jo ennen kuin saa sen tiedon, mitä tällä haastattelulla on lähtenyt hakemaan. (Kananen 2015, 151.)

Toteutus

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja tässä tutkimuksessa haastateltiin esimiesasemassa toimivia henkilöitä, joilla on tradenomikoulutus. Aihe ja ilmiö ovat luonteeltaan sen verran arkaluontoisia, että paras tapa toteuttaa tämä oli yksilöhaastattelu (Kananen 2015, 148-149). Haastattelut tehtiin maaliskuun alussa Jyväskylässä ja Helsingissä. Haastatteluaika ja -paikka sovittiin haastateltavan kanssa joka kerta erikseen ja haastattelu tallennettiin kannettavan tietokoneen nauhoitustoiminnolla. Haastattelut tehtiin täysin luottamuksellisesti ja nimettöminä ja tämä käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi aina, ennen haastattelun aloittamista.

Tutkimuksen lähtökohtana oli pyrkiä ymmärtämään työpaikkakiusaamista ja sen vaikutuksia työyhteisöön esimiehen näkökulmasta, joten kysymykset oli rakennettu niin, että haastateltavat pystyvät vastaamaan kaikkiin kysymyksiin omin sanoin ja omien kokemusien pohjalta. Haastattelussa haluttiin selvittää esimiehen työtehtäviä, hänen omasta mielestään työnsä keskeisiä tavoitteita ja millä toimialalla esimies toimii. Haastattelussa haluttiin selvittää, millälaisia ovat esimiehen kokemat kiusaamistilanteet, miten hän on ne ratkaissut, miten tilanteet ovat edenneet ja onko kiusaamistilanteisiin liittyvä lainsäädäntö ja juridiikka ennalta tuttua. Haluttiin myös tietää näiden tilanteiden eri vaikutuksia työyhteisöön ja tapahtuiko yhteisössä tilanteiden johdosta muutoksia. Haastateltavat kertoivat myös omia kokemuksiaan siitä, kokivatko he, että he olisivat tarvinneet enemmän apua, tukea ja ohjeistusta näissä tilanteissa.

Haastattelu muutettiin tekstimuotoon litteroimalla se propositiotasoisesti, eli siitä poimittiin vain havainnon ydinsisältö. Valitsin tämän tyllin, sillä tässä pyrittiin ymmärtämään ilmiötä, eikä sanamuodoilla ynnä muilla ole tässä merkitystä. Teemat olivat kattavasti esillä ja ilmiötä onnistuttiin lähestymään monelta eri kantilta. (Kananen 2015, 161.)

3 Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaamiselle ei ole olemassa yhtä ja ainoaa selkeää nimitystä ja siitä onkin olemassa useita sitä kuvaavia termejä. Englanninkielisiä nimityksiä työpaikkakiusaamiselle ovat muun muassa mobbing, harassment, bullying ja emotional abuse. (Vartia 2010, 8-9.) Työpaikkakiusaamisen malli osoittaa sen miten monitahoinen tämä ongelma on ja miten monta tekijää siihen liittyy. Syyt työpaikkakiusaamiselle voivat olla sosiaaliset-, organisaatiolähtöiset-, osasto-lähtöiset- ja yksilölliset ongelmat. (Johnson 2011, 60.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissä (2016) työpaikkakiusaaminen määritellään henkiseksi väkivallaksi ja sillä tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistuvaa eristämistä, työn mitätöintiä, selän takana puhumista tai muuta painostamista (Työolobarometri 2016, 76). Työpaikkakiusaaminen on systemaattista, jatkuvaa ja siihen liittyy aina kielteistä kohtelua, loukkaamista, alistamista tai toisen mitätöintiä. Jos työyhteisössä ilmenee kiusaamista, voi se heijastua ja vaikuttaa koko työyhteisön toimivuuteen ja se myös heikentää yleistä jaksamista ja hyvinvointia. (Vartia, Kalavainen & Olin Työterveyslaitos, työpaikkakiusaaminen.) Työpaikkakiusaaminen voi olla psykologista, verbaalista tai fyysistä ja siihen voi syyllistyä joko yksi ihminen tai jopa ryhmä. Työpaikkakiusaamisella voi olla hyvinkin rajuja vaikutuksia yksilöön tai työyhteisöön. Kiusatun kohteeksi joutuessaan, uhri kokee itsensä usein puolustuskyvyttömäksi, oli kiusaajana sitten työkaveri, lähiesimies, alainen tai ryhmä (Vartia, Joki, Kalavainen & Olin 2016, 4-5). Kiusaamisen negatiiviset vaikutukset työyhteisössä näkyvät poissaoloina, työtyytyväisyyden ja motivaation laskuna ja lopulta niin, että kiusattu lähtee työyhteisöstä (Neutralizing workplace bullying: the buffering effects of contextual factors 385-386).

Työpaikkakiusaamiseen ilmiönä liittyy ainakin viisi sitä kuvaavaa tunnusmerkkiä. Ensimmäinen on se, että käytös on negatiivista tai hyökkäävää ja sitä tapahtuu säännöllisesti. Toinen tunnusmerkki on se, että uhri kokee olevansa puolustuskyvytön, eikä osaa tai pysty puolustamaan itseään. Kolmanneksi, työpaikkakiusaaminen voi ilmetä yksilöiden, ryhmien tai alaisen ja esimiehen välisinä tapahtumina. Vaikka kiusaaminen tapahtuu yleensä työpaikan sisällä,

voi myös ulkopuoliset tekijät kuten asiakkaat, olla kiusaajia. Neljäs tunnusmerkki on se, että kiusaaminen on tarkoituksenmukaista. Viimeinen eli viides tunnusmerkki on se, että kiusaamiseen liittyy erilaisia negatiivisia tekoja. Niitä voivat olla se, että kiusaaja yrittää pilata kiusatun maineen, sosiaalisen elämän, haitata kiusatun työntekoa ja viestintää muiden työyhteisön jäsenten kesken. Pahimmassa tapauksessa kiusaaminen on myös fyysistä. (Vartia 2010, 10-11.)

Työterveyslaitoksen mukaan kiusaajana voi olla joko yksi tai useampi työka-veri, lähiesimies, alainen tai myös jokin ryhmä työyhteisössä (Vartia, Kalavainen & Olin Työterveyslaitos, työpaikkakiusaaminen). Tavanomaisesti työpaikkakiusaaminen on yksilöiden välinen konflikti. On myös tosin tunnustettu, että työyhteisöllä on merkittävä rooli työpaikkakiusaamisen mahdollistamisessa. (Johnson 2011, 55.)

Työpaikkakiusaamista esiintyy monissa eri muodoissa. Koska työpaikkakiusaaminen voi ilmetä monella eri tavalla, on työntekijöiden ja esimiehen tärkeää tunnistaa, milloin on kyse kiusaamisesta ja milloin vastuuttomasta työkäytöksestä. Vastuuttomalla työkäytöksellä tarkoitetaan käytöstä, joka hankaloittaa työyhteisön toimintaa. Ihminen joka käyttäytyy vastuuttomasti, voi käyttäytyä omavaltaisesti ja välittämättä siitä, mitä seuraamuksia hänen käyttöksellään on. (Vartia, Joki, Kalavainen & Olin 2016, 4-5.)

Lainsäädännöstä löytyy useita kohtia, mitkä velvoittavat työnantajaa puuttumaan kiusaamistilanteisiin ja muihin tämän kaltaisiin ongelmiin työyhteisössä. Laki on kuitenkin asia, joka suojaa työntekijöitä ja velvoittaa esimiehiä/työnantajaa toimimaan tietyin tavoin. Oli kyse sitten työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta tai tasa-arvosta, laki on kaikessa mukana.

Työsopimuslaki (L 2001/55) velvoittaa että,

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin tavoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on pidettävä huolta siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää ja työmenetelmiä muutettaessa.

Työturvallisuuslaki (L 2002/38):

Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky voidaan turvata sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia haittoja.

Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan joko psyykkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on kaikin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vähentämiseksi.

Työterveyshuoltolaki (L 2001/1388)

Tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa yhdessä edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyyttä/turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa.

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan toimimaan yhteistyössä työntekijöiden mahdollisen edustajan kanssa asioissa, jotka liittyvät kyseisen työpaikan työterveyshuoltoon ja sen toiminnan suunnitteluun. Työnantajalla tulee olla kirjallinen toimintasuunnitelma, mikä sisältää työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja vaaditut toimenpiteet.

Tasa-arvolaki (L 2005/232):

Tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

4 Työyhteisöt

Toimiva työyhteisö

Työyhteisöt koostuvat ihmisistä ja nämä ihmiset ovat työkavereita keskenään. Lehdon ja Sutelan (2008) Tilastokeskukselle tekemän työolotutkimuksen mukaan ainoastaan noin yksi prosentti työntekijöistä työskentelee yksin. Työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi tulee työyhteisössä käyttäytyä vastuullisesti ja ammatillisesti. Vastuullisuudella viitataan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja vastuullisuuteen työtä kohtaan. Vastuullista työkäyttäytymistä ovat muun muassa omien tehtävien hoitaminen ajallaan, havaittujen ongelmien ottaminen esiin ja rakentavan palautteen vastaanottaminen ja antaminen. (Vartia, Joki, Kalavainen, Olin 2016, 5.) Työterveyslaitos määrittelee hyväksi työyhteisön toiminnaksi sen, että koko työyhteisöllä on yhteinen päämäärä, tavoitteet ovat kaikille selkeät ja kaikilla on yhteisössä selkeä kuva omasta vastuualueestaan ja työtehtävistään. Kun jokainen tietää mitä häneltä odotetaan, lisää se tietenkin työntekijän motivaatiota tehdä kyseistä työtä. Kun viestintä ja vuorovaikutus toimii moitteettomasti, on työyhteisöllä mahdollisuus ja mahdollista käsitellä kaikkia asioita julkisesti yhdessä. Niin kauan, kuin kaikilla on sama ja yhteinen käsitys siitä, miten työyhteisössä menetellään tiettyissä asioissa ja tilanteissa, voidaan työyhteisöä sanoa toimivaksi. (Toimiva työyhteisö.)

Työyhteisön toimivuuteen ja sen viihtyvyyteen vaikuttavat monet tekijät (Soininen 2006, 45). Kun kyse on työpaikan viihtyvyydestä, työyhteisöllä ja sen jäsenillä on suuri merkitys. Sosiaaliset suhteet ovat viihtyvyyden suhteen merkittävässä roolissa. Työpaikoilla ja työyhteisöissä kaikki asiat vaikuttavat kaikkien. Kun viestintä toimii, uskaltavat työntekijät paremmin pyytää apua sitä tarvitessaan, niin työkavereiltaan kuin omalta esimieheltään. Kun uskaltaa pyytää apua, on sitä helpompi myös tarjota toiselle. (Lehto, Sutela 2008, 77.) Jokaisen työyhteisön jäsenellä on velvollisuus käyttäytyä ja toimia vastuullisesti, niin ettei omasta toiminnasta ole haittaa muulle työyhteisölle ja sen toiminnalle. Vastuullista työkäyttäytymistä on muun muassa se, että aina kun havait-

see epäkohtia ja ongelmia, raportoi niistä eteenpäin esimiehelleen. Vastuullista toimintaa on tietenkin myös se, että hoidetaan tehtävät ajallaan ja neuvotaan muita tarvittaessa. Vastuullisuus tulee näkyä myös vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Otetaan muut huomioon, tervehditään käytävillä ja käyttäytymään asiallisesti. Vastuullisessa vuorovaikutuksessa toiminta on aina myös rakentavaa. Vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa jokaisen työyhteisön on tärkeää tarkkailla omaa asennetta ja asennoitumistaan, sillä se vaikuttaa käytökseen ja vuorovaikutukseen. (Vartia, Joki, Kalavainen & Olin 2016, 4-5.)

Tunne yhteisöllisyydestä tukee työntekijän terveyttä, hyvinvointia ja tuloksellisuutta ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden kesken. Jokainen ihminen on erilainen ja oma persoonansa ja yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa vain, kun erilaisuus hyväksytään työyhteisössä. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2006, 16.) Huolimatta yksilön persoonasta, perhetaustasta tai elämäntyylistä, rohkaiseminen ja molemmin puolinen kunnioitus ovat olleet mittaamattoman tärkeitä asioita, kun puhutaan työyhteisön kehittämisestä. Vaikka jokaisen menneisyys ja tausta vaikuttavat omaan käyttäytymiseen, on yksiköillä silti mahdollisuus muuttaa näitä tapoja, jos ne aiheuttavat ongelmia työyhteisössä. (Astrauskaite, Kern, Notelaers 2014, 235.)

Kaikissa organisaatioissa tulisi olla yhteiset pelisäännöt, minkä mukaan toimitaan, kun on kyse asioiden puheeksi ottamisesta esimerkiksi kiusaamistilanteiden varhaisessa vaiheessa. Nämä organisaation asettamat pelisäännöt, tulisi näkyä myös työyhteisössä. Kun työyhteisössä on avoin keskustelukulttuuri ja vuorovaikutus toimii, syntyy kaikille yhteinen käsitys pelisäännöistä minkä mukaan jokaisen tulisi toimia. Asioiden puheeksi ottaminen on jokaisen vastuulla työyhteisössä. Asia tai tilanne on otettava puheeksi rakentavassa hengessä, jonka jälkeen mietitään mitä tehdään asian ratkaisemiseksi. Se ei riitä, että asiasta puhutaan ja siihen keksitään ratkaisu, vaan sen etenemistä on myös seurattava ja varmistettava, että asia saadaan päätökseen. Kun varhaisesta puheeksi ottamisesta tulee tapa, lisää se työntekijöiden rohkeutta ottaa asioita puheeksi ja parantaa taitoja mitä tarvitaan, kun ratkaistaan konflikteja. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 21.)

Ongelmat työyhteisössä

Roolien epäselvyys, yksilön vaikutusvalta, johtamistaidot ja ilmapiiri työyhteisössä, ovat kaikki yhteydessä työpaikkakiusaamiseen (Vartia 2003, 41). Joka työssä on omat kuormitustekijänsä, jotka sitten vaikuttavat työn laatuun ja tulokseen. Jokaisen työntekijän oma toiminta vaikuttaa ympärillä vallitsevaan maailmaan ja muuhun työyhteisöön. (Soininen 2006, 45.) Yrityksessä voi olla esimerkiksi yt-neuvottelut tai muu iso muutos meneillään ja ne ainakin oman kokemukseni mukaan, vaikuttavat väistämättä työyhteisön toimintaan. Jokainen ihminen kokee asiat eri tavalla, eri asiat motivoivat ihmisiä työyhteisöissä ja nämä taas vaikuttavat yksilön omaan kokemukseen viihtyvyydestä työyhteisössä. Kun yksi ihminen kokee tietyt asiat mielenkiintoisiksi ja positiivisiksi, välittyy se yleensä myös muualle työyhteisöön ja sama pätee myös negatiivisiin asioihin. Positiivisina asioina voidaan kokea esimerkiksi töiden sujuminen, onnistumiset työssä, hyvä palaute tehdystä työstä ja työhön liittyvät sosiaaliset suhteet. Negatiivisia asioita ovat muun muassa epäonnistumisen tunteet, työhön liittyvät sosiaaliset jännitteet ja osaamattomuus. Työ siis halutaan kokea mielekkääksi, sosiaaliset suhteet toimiviksi ja halutaan saada hyvää palautetta onnistumisista, koska kaikki nämä lisäävät motivaatiota työssä. (Järvinen 2016.)

Ilmapiiri

Kun työntekijät sitoutuvat yrityksen tavoitteisiin, vaikuttaa se heidän motivaatioon, ja sitä kautta työn laatu paranee ja syntyy tulosta. Jokaisessa työyhteisössä tulee olla toimivat ja yhteiset pelisäännöt, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan, sillä sekin vaikuttaa työyhteisön viihtyvyyteen. Henkilöstössä tulee myös varmistaa jokaisen riittävä osaaminen työn vaativuuteen nähden ja toimivat yhteistyötaidot, koska muuten ilmapiiri työyhteisössä voi muuttua negatiiviseksi. Kielteisen ilmapiirin vallitessa epävarmuus lisääntyy, silloin motivatio laskee ja tavoitteet eivät toteudu. Epävarmuus ja negatiivisuus aiheuttavat katkoksia viestinnässä, kielteisyys työtä kohtaan lisääntyy ja pahimmillaan tämä aiheuttaa myös sen, että vaihtuvuus työpaikoilla on suuri. Ja tämä edellä mainittu epävarmuus tai negatiivisuus voi johtua monesta eri asiasta. Kiusaa-

minen, muutos yrityksessä joka voi olla yt-neuvottelut tai vaikka fuusioituminen, ovat asioita jotka voivat pahimmillaan vaikuttaa todella negatiivisesti työyhteisön toimintaan. (Työyhteisön ilmapiiri.)

Työilmapiiriä ei voida kehittää muuta kuin yhteisöllisesti. Johdon tulee sitoutua yrityksen kehittämistoimintaan ja ohjeistaa riittävän hyvin muuta työyhteisöä ja varmistaa tiedonkulun sujuvuus. Työn johdon tulee varmistaa se, että koko yhteisö on tästä kartalla ja että kaikki sitoutuvat tähän. Se ei riitä, että tietty osa yrityksestä tai vain esimiehet tietävät miten toimitaan, sen pitäisi olla kaikilla yhteisesti tiedossa. Tulosten aikaansaamiseksi, myös työntekijöiden tulee olla sitoutuneita toimintaan. (Työyhteisön ilmapiiri,) Mikäli työyhteisössä ilmenee esimerkiksi konflikti tai kiusaamistilanne, on jokaisen työyhteisön jäsenellä velvollisuus puuttua siihen ja epäasiallisesta käytöksestä tulee aina ilmoittaa eteenpäin. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta käyttäytymisestään ja omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. (Vartia, Lahtinen, Joki, Soini 2004, 13-14.)

Toimiva dialogi

Jotta työyhteisössä saadaan aikaan avoin keskustelukulttuuri, on jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä töitä sen eteen ja osallistuttava sen kehittämiseen. Vuorovaikutuksessa ilmenevät myös yrityksen arvot ja pelisäännöt. Luottamus ja avoimuus tukevat toisiaan, joten yhteisössä on oltava molempia. Luottamus syntyy siitä, että uskotaan toisen haluavan sinulle vain hyvää. Luottamusta ei synny, jos yhdessäololla ja yhteistyöllä ei nähdä merkitystä. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2006, 17.)

Jotta viestintä ja vuorovaikutus toimivat vastuullisesti, tulee työntekijän toimia asiallisesti muita työyhteisön jäseniä kohtaan, toimia rakentavasti muiden kanssa ja tarkastella omaa asennoitumistaan esimiestään ja työkavereitaan kohtaan (Vartia, Joki, Kalavainen, Olin 2016, 5).

Esimiehen rooli

Työyhteisön hyvä johtaminen on menestyvän työyhteisön perusedellytys, joka on osa työyhteisön aineetonta pääomaa. Esimiestehtäviin kuuluu perustehtäviä ja velvollisuuksia ja yksi niistä on kaikissa olosuhteissa tukea työyhteisön toimintaa ja luoda oikeanlaiset olot työn sujuvuuden mahdollistamiseksi. Hyvä johtaminen perustuu luottamukseen mikä vallitsee työntekijän ja esimiehen välillä ja hyvään vuorovaikutukseen työyhteisössä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 14.) Esimiehet kokevat usein olevansa puun ja kuoren välissä, kun työorganisaation tavoitteena on kuitenkin tehdä tulosta, mutta myös pitää työntekijät tyytyväisinä ja hyvinvoivina. Esimiehen on rakennettava työyhteisöön kulttuuri, joka tuottaa tulosta ja menestystä. Työntekijöiden positiiviset tunteet, ajavat yritystä myös kohti parempia tuloksia. Esimiehen on kiinnitettävä huomiota näihin työntekijöiden positiivisiin tunteisiin ja kokemuksiin ja hyödynnettävä niitä motivoidessaan heitä. (Madhavan 2017, 10.)

Työyhteisön viihtyvyydestä ja toimivuudesta huolehtivat työnantajan edustaja, eli esimies. Työnantajan on varmistettava, että esimiehellä on riittävä osaaminen ja riittävät valmiudet näiden ongelmatilanteiden hoitamiseksi ja esimiehen on puututtava niihin välittömästi, kun ne tulevat hänen tietoonsa. (Kähärä, Lehtoranta, Lehtovirta, Mäkinen, Piho, Rauramo, Somer, 2015.) Esimies voi yrittää rohkaista työntekijöitä keskustelemaan aiheesta kuin aiheesta avoimesti työyhteisössä, sillä se helpottaa muun muassa kiusaamistilanteista puhumista ja niiden tuomista esille. Työyhteisössä voi olla jo toimintamalli kyseisten tilanteiden hoitoon, ehkäisyyn ja käsittelyyn, joten tällöin asian ottaminen puheeksi, vaikka kokouksessa on helpompaa. Mikäli toimintamalli kiusaamistilanteiden varalle on olemassa, on hyvä muistuttaa sen olemassaolosta noin kerran vuodessa, koska jos asia haudataan ja unohdetaan, ei siitä uskalleta enää puhua avoimesti. (Vartia, Lahtinen, Joki, Soini 2008, 24.)

Kehityskeskustelut ja työilmapiirikyselyt, ovat myös hyviä keinoja yrittää ottaa selvää, esiintyykö työyhteisössä epäasiallista käytöstä. Jos yrityksessä tehdään ilmapiirikysely ja siitä selviää, että joku on kokenut tai havainnut kiusaamista tai epäasiallista käytöstä, esimiehen tulee tällöin toimia. Esimiehen tulee kuitenkin toimia hienovaraisesti, sillä työntekijä joka on kokenut tulleen kiusatuksi, ei saa joutua epämiellyttävään tilanteeseen, eikä häntä saa painostaa

puhumaan aiheesta muiden työntekijöiden läsnä ollessa. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2008, 24.)

5 Tulokset

5.1 Haastattelu 1

Haastateltava 1 toimii julkishallinnon alalla kehitystehtävissä esimiesasemassa ja on ollut nykyisessä työtehtävässään noin parin kuukauden ajan. Alaisia hänellä on yhdeksäntoista.

Työpaikkakiusaamiskokemukset ja ratkaisumallit?

Viimeisin työpaikkakiusaamistilanne, mistä hän kertoi, tapahtui edellisessä työyhteisössä. Siellä hän oli toiminut myös esimiesasemassa, kahden vuoden ajan ja siellä hänellä oli alaisia viisi.

Kiusaamistilanne ilmeni kahden työntekijän kesken ja tätä oli kestänyt useita vuosia. Osapuolet olivat molemmat naisia ja iäkkäämpiä henkilöitä. Molemmat osapuolet kokivat, että kumpikin kiusasi häntä ja molemmat olivat olleet pitkään talossa, tehden samaa työtä samassa työpisteessä. Tilanne tuli haastateltava 1:n tietoon, kun molemmat kävivät vuorotellen hänen luonaan kertomassa siitä, että toinen kiusaa häntä. Haastateltava 1 hoiti muun muassa henkilöstöasioita ja sitä kautta tämä asia tuli hänen tietoonsa.

Vuorotellen he itkivät ja kävivät mun luona ja ovat käyneet esimiehen luona kertomassa että tästä ei tule mitään ja häntä haukutaan ja ettei hänen työtään arvosteta ja toinen kiusaa häntä ja molemmat niin kuin kertoi tätä.

Kiusaaminen heidän kesken ilmeni muun muassa niin, että he siirtelivät yhteen tavaroiden paikkoja, yrittäen hankaloittaa näin toisen työtä. Kiusaaminen oli hyvin toiminnallista ja molemmat tekivät sitä. Kummankaan mielestä toinen ei sitoutunut eikä kumpikaan ollut tyytyväinen toisen työn laatuun. Pahimmil-

laan he haukkuivat toistensa sukulaisia ja perheenjäseniä, sillä he tunsivat toisensa. Työajalla he lähettelivät toisilleen kirjeitä ja työajan ulkopuolella tekstiviestejä. Jossain vaiheessa kiusaaminen oli edennyt siihen pisteeseen, molempien osalta, että toinen heistä jäi sairauslomalle.

Jos toinen sattui olemaan iltavuorossa, niin ne laatikot oli eri paikoissa kuin aamulla ja sitten taas aamulla eri paikassa. Toisen mielestä toinen teki huonoa laatua ja toisenkin mielestä toinen teki huonoa laatua. Kumpikin oli sitä mieltä, että toinen ei sitoudu eikä sen kanssa pysty tekemään töitä, eikä hän tervehti ja tuhahtelee kummallisesti ja ilmeilee, yrittää vetää kolmatta osapuolta.. Joka asia. Lähinnä se miten siihen työpisteeseen käveltiin. Tuli säksättämistä, toisen arvostelua, ulkonäön arvostelua, toisen elämän arvostelua, siis ihan kaikkea. Onhan se jo kiusaamista puolin ja toisin.

Haastateltava 1 otti yhteyttä ylempään esimieheensä ja he alkoivat yhdessä miettiä, kuinka tilannetta viedä eteenpäin. Kehityskeskustelut olivat tulossa ja haastateltava 1:n kehotuksesta, esimies otti tämän kiusaamisasian puheeksi kehityskeskusteluissa. Esimies ei kysynyt suoraan, että esiintyykö kiusaamista vaan enemmän epäsuorasti kysyen tiimityön sujumisesta työyhteisössä. Kehityskeskusteluissa tämä asia nousi esille näiltä kahdelta osapuolelta ja myös heidän kanssaan työskentelevältä kolmannelta osapuolelta. Tämä kolmas henkilö oli tuntenut olonsa hyvin vaivautuneeksi, sillä hän ei halunnut asettua kenenkään puolelle. Kehityskeskusteluiden perusteella, haastateltava 1 keskusteli yhdessä esimiehen ja näiden molempien osapuolten kanssa. Yhteisessä keskustelussa nostettiin asiat esille, siitä keskusteltiin ja sovittiin, kuinka jatkossa tullaan toimimaan. Sovittiin myös, että esimies tarkkailee tilannetta, ettei tilanne enää pääsisi etenemään tähän pisteeseen.

Se oli varmaan aika raastavakin, se keskustelu heille. Kyllähän siellä oli sitten itkua ja kaikenlaista. Mutta asiahan pitää ottaa esille ja silleen, että molemmilla on mahdollisuus tulla kuulluksi. Se on tärkeintä. He saivat kertoa omin sanoin esimiehelleen siitä, mulle siitä ja sitten myös keskenään. Kun joskus ne on ihan äärettömän pienistä asioista, mistä nää tilanteet syntyy.

Tätä tilannetta oltiin yritetty ratkaista useita kertoja ylemmän esimiehen toimesta, kuitenkin onnistumatta siinä. Ylempi esimies oli yrittänyt keskustella, vaihtaa työvuoroja, työtehtäviä ja työpisteitä, mutta mikään ei tuottanut tulosta. Haastateltava 1 oli sitä mieltä, että tämän ylemmän esimiehen olisi pitänyt

tulla aikaisemmin pyytämään häneltä apua tämän tilanteen ratkaisemiseksi ja hän oli myös sitä mieltä, ettei näitä tilanteita pystytä aina ratkaisemaan yksin. Tämä ylempi esimies ei kokenut, että saisi tilannetta selvitettyä, joten haastateltava 1 sai tilanteen hoidettavakseen.

Sen jälkeen, kun ylempi esimies oli ottanut asian puheeksi osapuolten kanssa, kehityskeskusteluiden johdosta, keskustellut heidän kanssaan niin tilanne ratkesi. Kumpikaan heistä ei halunnut nostaa syytettä toista kohtaan. He allekirjoittivat sopimuksen, miten jatkossa tullaan toiminaan ja siihen sitouduttiin. Haastateltava 1:n mukaan tilanne tämän avulla ratkesi, ainakin parin vuoden ajaksi.

Minkälaisia vaikutuksia kiusaamistapauksilla on ollut työyhteisöihin?

Kehityskeskusteluissa haluttiin lähteä selvittämään kaikilta työntekijöiltä, millaiseksi he kokevat tiimihengen ja tiimityöskentelyn työyhteisössä. Kehityskeskustelut järjestettiin nimenomaan siitä syystä, että haluttiin kuulla ulkopuolisia-kin, mikä oli haastateltava 1:n mielestä tärkeää. Tilanne oli esimiehen ja kaikkien muidenkin mielestä hirveä. Tästä kiusaamistilanteesta kärsi myös tämä kolmas osapuoli, joka työskenteli näiden kahden henkilön kanssa. Haastateltava 1 ei kokenut, että työyhteisössä olisi ollut tekijöitä, jotka olisivat johtaneet tähän tilanteeseen, mutta hän oli sitä mieltä, että ihmiset jotka työskentelevät vuosikymmeniä yhdessä, saattavat helposti ajautua tämän kaltaisiin tilanteisiin. Nämä kaksi osapuolta olivat yrittäneet hakea tukea muualta työyhteisöstä ja yrittäneet molemmat saada itselleen niin sanotun ”tukihenkilön.” Haastateltava 1 oli sitä mieltä, että kaikki työyhteisössä tiesivät tästä tilanteesta ja että se näkyi myös työnteossa, muun muassa niin, ettei viestintä toiminut. Työyhteisössä ei ollut mitään suunnitelmaa tämän kaltaisten tilanteiden hoitoon ja tämä tapaus oli ensimmäinen kunnon kiusaamistapaus.

Tarvitsevatko tradenomikoulutuksen omaavat esimiehet enemmän apua ja tukea näissä tilanteissa?

Haastateltava 1 yritti parhaansa mukaan auttaa ja tukea esimiestään tämän tilanteen ratkaisemisessa. Hän järjesti nämä kehityskeskustelut ja tämä ylempi esimies sitten piti ne. Haastateltava 1 sanoi miettineensä paljon itsekseen, kuinka tämän asian kanssa edetä. Juridiikka tämmöisistä tilanteista oli hänelle tuttua, mutta hän koki, ettei hänellä ole tarpeeksi tietoa ja taitoa tämän kaltaisen tilanteen ratkaisemiseksi ja alkoi hakea tietoa muualta.

”En mä ole varma teinkö mä kuitenkaan oikein. Mutta tein parhaani.”

Tilannetta oli avattu työsuojeluvaltuutetulle ja luottamusmiehelle, tilanteen luonteen vuoksi, haastateltava 1:n toimesta. Haastateltava 1:n mukaan tilanne oli hoidettu hyvin työsuojeluvaltuutetun ja luottamusmiehen mielestä. Hän ei tiedä ratkaistiinko tilanne kaikkien lakipykälien mukaan, mutta hänen mielestään pääasia oli, että tilanne ratkesi. Hän myös kokee, että olisi ollut kiva saada enemmän apua ja tukea tapahtuman aikaan, mutta hän ei ollut keksinyt, mistä tätä apua pyytää.

Sitten mä mietin tietysti, että jos olisi ollut joitakin toisissa yrityksissä toimivia, olis joku verkosto.

Tapahtuman aikaan haastateltava 1:llä ei ollut tämän kaltaista verkostoa, mutta nykyään hänellä semmoinen kuulemma on. Sieltä hän voi luottamuksellisesti kysyä apua ja neuvoa.

Tämä tilanne kaiken kaikkiaan vaikutti haastateltava 1:seen niin, että hän jatkossa aikoo selvittää asioita enemmän ja perin pohjin. Hän kertoi myös nykyään tarkkailevansa ihmisiä enemmän. Hän kertoi myös, että tilanne opetti hänelle hyvin paljon.

Jos kokee tulevansa kiusatuksi, se ei saa johtaa sairaspöissaoloihin, eikä muuhun. Ja olihan se itsellenikin opettavainen kokemus, että jos vastaava tilanne tulisi uudestaan, niin paljon perinpohjaisemmin selvittäisin asioita.

5.2 Haastattelu 2

Haastateltava 2 toimii finanssialalla, kehitystehtävissä ja projektipäällikön roolissa. Esimiestehtävissä ja tässä asemassa hän on toiminut vuoden alusta. Alaisia hänellä ei tällä hetkellä ole lainkaan. Hän on toiminut esimiestehtävissä kaiken kaikkiaan yhdeksän vuotta ja alaisia hänellä on ollut enimmillään kaksikymmentä.

Työpaikkakiusaamiskokemukset ja ratkaisumallit?

Kiusaamistilanne tapahtui noin puolitoista vuotta sitten. Kiusaamistilanne oli kahden ihmisen kesken ja nämä henkilöt tekivät töitä yhdessä. Tässä tapauksessa toinen oli selkeästi kiusattu ja toinen kiusaaja. Kiusattu oli haastateltava 2:n alainen ja haastateltava 2 tämän asian kuullessaan, alkoi viedä tilannetta eteenpäin. Kun tilannetta vietiin eteenpäin ja selvitettiin, tuli ilmi, ettei tämä hänen alaisensa ollut ainoa, kehen kiusaaminen kohdistui. Tätä oli jatkunut vuosia. Haastateltava 2 kokee olleensa ensimmäinen, joka oikeasti puuttui tähän asiaan. Kiusaajan kaksi aikaisempaa esimiestä tiesivät tästä, mutta eivät olleet osanneet kunnolla puuttua tähän. Vasta kolmannen esimiehen tultua kuviin, koki haastateltava 2, että hän oikeasti vei tätä asiaa eteenpäin. Yrityksessä oli haastateltava 2:n mukaan kirjoittamaton sääntö, että nämä tilanteet hoidetaan esimiesten kautta. Kiusaajan kolmannella esimiehellä oli haastateltava 2:n mukaan oikeasti ammattimainen ote tämän tapauksen hoitamiseen. Tilanne eteni siihen pisteeseen, ettei kiusaaja jäänyt taloon. Hänelle annettiin kirjallinen huomautus ja sen johdosta kiusaaja teki omat ratkaisunsa. Kiusaaja oli kokenut tämän loukkauksena ja tämän takia hän lopetti. Tämä talosta lähteminen tapahtui muutama kuukausi sen jälkeen, kun tämä kolmas esimies oli antanut hänelle huomautuksen.

Kun siihen ei oltu puututtu, niin se oli tavallaan hiljaa hyväksytty, se toimintamalli. Tuli tietyllä tavalla surku siinäkin, kun kukaan ei ollut riittävän painokkaasti sanonut että tää ei oo ok. Vaikka jossain mieles tietää, ettei tää oo ok, mutta sit ku kukaan ei oo puuttunut vaan aina tavallaan tää kiusattu on aina siirretty pois tai hän on siirtynyt itse.

Kiusaaminen ilmeni työn ja osaamisen väheksymisenä, selän takana puhumisenä ja mollaamisena. Kiusaamista oli jatkunut pitkään, mutta haastateltava 2:n tietoon tämä tuli vasta silloin, kun tämä kohdistui hänen oma alaisensa ja tämä tuli tästä hänelle kertomaan. Muut ihmiset, keitä tämä ihminen oli aikaisemmin kiusannut, olivat joko vaihtaneet tehtävää talon sisällä tai lopettaneet kokonaan. Haastateltava 2 koki, ettei tätä tilannetta oltu koskaan oikeasti käsitelty alta pois.

Se oli tietyllä tavalla semmosta yhenlaista vallan käyttöä. Hänellä oli tieto-taitoa ja sit kun hän ei saanut tiettyjä asioita päättää tai organisaatio ja tehtävät muuttui, niin sit tavallaan tämä oli ehkä yhenlainen sellainen reaktio siihen, että jos mä en pääse mukaan niin sit mä heitän kapuloita rattaisiin, että tekään ette pääse perille.

Haastateltava 2 kertoi, ettei hänellä ollut aikaisempaa kokemusta tämän kaltaisten tilanteiden hoitamisesta, noin kahdeksan vuoden ajalta, kun hän on toiminut esimiestehtävissä. Hänelle oli koulutuksien kautta lainsäädäntö pinta-puolisesti tuttu, liittyen näihin kiusaamistilanteisiin. Tilanteen tultua ilmi, hän alkoi palautella näitä asioita mieleensä ja tutkia asioita, että mitkä olivatkaan ne työnantajan velvoitteet.

Haastateltava 2 uskoi, että tässä oli kyse siitä, että koska kiusaajaa pidettiin alansa huippu asiantuntijana, niin sen vuoksi asialle ei uskallettu tehdä mitään.

Yrityksessä on olemassa toimintamalli, minkä mukaan toimia, kun tämän kaltaisen kiusaamistilanne tulee ilmi. Haastateltava 2 koki, että tämä suunnitelma koski kaikkia muita henkilöitä yrityksessä, paitsi tätä kiusaajaa.

Mikään firma ei ole yhdestä ihmisestä riippuvainen. Se yksi ihminen ei saa pilata koko työyhteisöä.

Minkälaisia vaikutuksia kiusaamistapauksilla on ollut työyhteisöihin?

Haastateltava 2:n mielestä tämän kiusaajan toiminta heijastui selkeästi muihinkin. Kiusaaja kohdisti kiusaamista voimakkaasti muihin ja jaotteli niin sanottusti ”kaverit” ja ”inhokit” toisistaan. Työyhteisössä huomattiin selkeästi, ettei tilanne ollut normaali ja että ilmapiiri yhteisössä oli tulehtunut. Haastateltava 2:n mukaan muut työyhteisön jäsenet olivat tietoisia tästä kiusaamisesta, mutta kukaan ei kuitenkaan ottanut asiaa puheeksi, muuta kuin kiusattu itse. Haastateltava 2:n mukaan työyhteisössä muuten oli hyvä yhteishenki ja hän myös kokee, että tämä kiusaamistilanne tavallaan tiivisti työyhteisöä, kun kaikilla oli niin sanottu yhteinen vihollinen. Kun kiusaaja lähti talosta, tilanne rauhoittui.

”Hyvin nopeasti se rupee tappaan sen koko työyhteisön, sen yhteishengen, että vaikka se kohdistuis vain yhteen, niin se saattaa levitä sinne muuallekin. Se on ikävä juttu.”

Tarvitsevatko tradenomikoulutuksen omaavat esimiehet enemmän apua ja tukea näissä tilanteissa?

Haastateltava 2 koki pettyneensä henkilöstöhallinnon toimintaan. Hän kertoo, että sieltä oli sanottu hänelle, että muuten asialle tehtäisiin jotain, mutta kun kyseessä on tämä tietty henkilö. Hän ei siis kokenut saaneensa minkäänlaista apua henkilöstöhallinnosta, mutta työterveyshoitajalta hän sai hyviä vinkkejä ja kävi hänen kanssa keskusteluita tästä aiheesta. Henkilöstöhallinnossa oltiin ensin tosiaan otettu asia hyvin vastaan, mutta tyrmätty sen jälkeen, kun kuultiin, kuka oli kiusaaja. Haastateltava 2 kertoi myös saaneensa omalta esimieheltään hyvin apua ja tukea. Merkittäväksi haastateltava 2 koki myös sen, että tällä kolmannella esimiehellä oli homma hyvin hanskassa. Hän kokee, että ilman tätä kolmatta esimiestä, tilanne olisi saattanut ihan hyvin jäädä selvittämättä.

Haastateltava 2 kertoi, että jatkossa jos hän kokisi, ettei saisi henkilöstöhallinnolta apua, hän menisi suoraan henkilöstöjohtajan puheille. Haastateltava 2

kertoi myös, että kun hän ei saanut henkilöstöhallinnolta apua, olisi hänen pitänyt dokumentoida nämä ”ohjeet” mitä hänelle sieltä annettiin. Hän oli myös kokenut, ettei hänellä vielä silloin ollut tarpeeksi tieto-taitoa, tämän tilanteen ratkaisemiseksi.

”Sen verran tiesi, että tämä pitää viedä eteenpäin.”

5.3 Haastattelu 3

Haastateltava 3 toimii isossa yrityksessä kehitystehtävissä, esimiestehtävissä ja myös ylempien esimiesten luottamusmiehenä. Alaisia hänellä ei ole nyt lainkaan, aikaisemmin hänellä oli niitä viisi. Hän on nykyisessä tehtävässään toiminut noin vuoden verran ja tätä ennen tehnyt saman kaltaisia tehtäviä. Luottamusmiehenä hän on toiminut kaksi ja puoli vuotta.

Työpaikkakiusaamiskokemukset ja ratkaisumallit?

Kiusaamistilanne tapahtui johtaja-asemassa olevan henkilön ja alaisen kesken. Kiusaaja oli tämä johtaja-asemassa toimiva. Kiusattu oli ottanut haastateltava 3:een yhteyttä ja samaan aikaan irtisanoutunut. Kiusaamista oli jatkunut noin puolen vuoden ajan ja haastateltava 3 kuuli tästä vasta kiusatun irtisanouduttua, mutta kiusattu oli halunnut, että tätä asiaa viedään eteenpäin. Haastateltava 3 otti yhteyttä henkilöstöhallintoon, kävi siellä kertomassa tilanteen ja sitten hän otti osaston johtajaan yhteyttä. Haastateltava 3 keskusteli näiden molempien kanssa, eli henkilöstöhallinnon ja osaston johtajan kanssa, asiaa läpi. Kiusattu oli yhdessä haastateltava 3:n avustuksella kirjoittanut ylös kaiken, mitä oli tapahtunut. Tämä kirjoitus sitten toimitettiin osaston johtajalle ja henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinnosta oli kerrottu, että heillä on tietty tapa toimia näissä tilanteissa ja aikeena ottaa kiusaaja puhutteluun. Haastateltava 3 ei tiedä, pidettiinkö puhuttelua, mutta näin hänelle oli kerrottu, eikä hän sen koommin kuullut asiasta. Kiusatulla ei ollut vaatimuksia ketään kohtaan, hän oli vain halunnut tuoda asian kaikkien tietoon. Haastateltava 3 ei tosiaan tiennyt, miten tilanne todellisuudessa hoidettiin, mutta kaiken tuon jälkeen, kiusaaja kuitenkin jäi taloon ja toimii kuulemma vieläkin siellä johtajan asemassa. Kiusattu oli kuulemma yrittänyt keskustella kiusaajansa kanssa ja sanonut

tälle, ettei siedä eikä kestä tämän kaltaista käytöstä, mutta tuloksetta. Kiusattu ei halunnut käydä tilannetta läpi kiusaajansa kanssa ja oli muun muassa tämän asian kirjoittanut siihen kirjeeseen, mikä toimitettiin osaston johtajalle ja henkilöstöhallintoon.

Kiusaaminen ilmeni niin, että kiusaaja antoi hänelle mahdottomia tehtäviä ja hyvin paljon. Kiusaaminen ilmeni siten, että kiusaaja pakotti kiusatun tekemään hänen määräämiään töitä heti, vaikka kiusatulla oli tiukka aikataulu omien töiden kanssa. Kiusaaja käyttäytyi todella uhkaavasti, hän korotti ääntään ja kiusattu koki pelkäävänsä tätä kiusaajaa. Haastateltava 3 kertoi, että tämä kiusaaja oli kiusannut aikaisemminkin ja että pahimmillaan kiusaaminen oli ollut fyysistä. Noissa aikaisemmissa tilanteissa, haastateltava 3, ei ole ollut mukana ja hän kertoi myös, että kaikki nuo aikaisemmatkin kiusaamistilanteet, olivat yleisessä tiedossa tässä yrityksessä.

”Mutta käytännössä mä en oo ikinä kuullut, että ketään irtisanottais huonon käytöksen takia kuitenkaan.”

Haastateltava 3 mainitsee, että on ollut tilanteita, missä kiusatut ovat keskustelleet kiusaajiensa kanssa, mutta kun näin on tehty, niin seuraavissa yhteistoimintaneuvotteluissa, nämä kiusatut ovat irtisanottu. Haastateltava 3:n mielestä tämän kaltainen toiminta on hyvin törkeää ja ärsyttävää. Hän kertoo, että näin on käynyt kaikissa tapauksissa, missä hän on ollut mukana luottamusmiehen asemassa.

Kun nämä esimiehet ovat kuitenkin niitä jotka pääsevät päättämään niistä irtisanottavista, niin jos on joku nostanut sinua vastaan keissin ja sanonut, että oot kiusannut mua, niin sit kun tulee YT:t niin ne voi näpäyttää sitä oho, sut-han mä tulín irtisanoneeks. Mutta tää on ollut johdonmukaista ja se on yks iso epäkohta.

Se joka tuo esille niitä työpaikan kehittämiskohteita ja semmosia kipupisteitä, se joka sanoo ääneen että nyt kaikki ei ole hyvin, niin ne on hirmu usein semmosia, että katsotaan että on hankala. Ja se on pelolla johtamista, sen takia suurin osa on hiljaa, eikä sano mitään ja pelkää siellä omissa poteroissaan ja silloin työyhteisö voi huonosti.

Talossa ei haastateltava 3:n mukaan, ole olemassa mitään toimintasuunnitelmaa henkilöstölle tämän kaltaisten tilanteiden varalle. Hänen mielestään pitäisi olla. Hänen mukaansa, henkilöstö on usein aika yksin ja omillaan. Haastateltava 3 kertoi, että henkilöstöhallinnolla on olemassa jonkinlainen suunnitelma ja ohjeistus, mutta sitä ei ole käyty läpi henkilöstöedustajan kanssa.

Haastateltava 3 on sitä mieltä, että on paljon esimiehiä, jotka eivät tee mitään ja esimiehiä jotka eivät edes tiedä omista laillisista velvollisuuksistaan. Hän kertoi myös, että esimiehiä ei ole koulutettu kunnolla, heti kun he ovat tulleet uusina taloon, eikä hän ole varma, minkälaista koulutusta he edes saavat.

Hän on sitä mieltä, että jokaisen tulisi työyhteisössä tietää, miten toimia näissä tilanteissa. Hänen mielestään se, että nämä asiat ovat yrityksessä kunnossa, kertovat vastuullisesta työnantajasta.

Tästä me päästään minun lempiaiheeseen, eli henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan, joka on lakisääteinen ja siinä henkilöstösuunnitelmassa, tasa-arvosuunnitelmassa, yhdenvertaisuussuunnitelmassa jotka kaikki ovat näitä lakisääteisiä suunnitelmia, niin työnantajan on pitänyt siellä kuvata se, mitä kiusaamistapauksissa tehdään. Se pitää olla kuvattu läpi ja käydä läpi henkilöstöedustajien kanssa. Se on tosi tärkeä asia

Haastateltava 3 on sitä mieltä, että tämän kaltaiset kiusaamistilanteet ja ettei niitä hoideta, vaikuttavat yrityksen tulokseen ja että vastuullisuus ja vastuullinen toiminta, ovat myös yrityksen brändiin liittyviä asioita.

Se ei riitä, että on kivasti kirjoitettu, että meidän työpaikalla on nollatoleranssi työpaikkakiusaamisessa, koska jos se ei toteudu sillä tavalla. Silloin se ei pidä paikkansa.

Tarvitsevatko tradenomikoulutuksen omaavat esimiehet enemmän apua ja tukea näissä tilanteissa?

Haastateltava 3 on sitä mieltä, että henkilöstöedustaja olisi todella hyvä työpari esimiehelle ja työnantajalle muun muassa näissä kiusaamistilanteissa.

Haastateltava 3, ei kokenut saaneensa muuta apua, kuin osastajohtaja ja henkilöstöhallinto, viedessään tätä asiaa eteenpäin. Hän kokee myös, että tämän kaltaisissa tilanteissa joutuu olemaan todella paljon yksin. Hän kertoo, että etenkin hän kaipaasi apua ja tukea, näiden tilanteiden purkamiseen, kun hän on kuitenkin selvittämässä näitä kiusaamistilanteita luottamismiehen roolissa. Hän kokee, ettei voi puhua näistä asioista kenellekään, koska asiat ovat tietenkin luottamuksellisia, mutta hän kokee usein jäävänsä näiden tilanteiden ja asioiden kanssa yksin. Hän kertoi, että heidän yrityksessään on mahdollisuus päästä työterveyspsykologille, mutta että nekin kerrat ovat rajoitettu. Hän kuitenkin kertoi pitävänsä luottamusmiehen tehtävästään, vaikka kokeekin sen aika ajoitin todella kuormittavaksi.

Tää on todella palkitsevaa, todella monipuolista, että ei pelkästään, että saa kiitosta niiltä autettavilta, mutta että näkee työnsä tulokset ja pääsee helpottamaan ihmisten elämää.

Minkälaisia vaikutuksia kiusaamistapauksilla on ollut työyhteisöihin?

Työyhteisössä oli tapahtuman aikaan yhteistoimintaneuvottelut ja haastateltava 3:n mukaan, niitä on ollut nyt tässä yrityksessä usein. Ihmisiä on irtisannottu paljon ja työyhteisössä on ollut havaittavissa yleistä pelkoa ja ahdistusta. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat olleet epävarmoja työstään ja sen jatkuvuudesta. Kiusaaja on ollut talossa pitkään asiantuntija tehtävissä, jota ylempi taho haastateltava 3:n mukaan, halusi suojella. Haastateltava 3 koki ja kokee, että heidän yrityksessään työyhteisöä johdetaan pelolla. Työyhteisön jäsenet kuulemma kaikki tietävät missä asemassa kiusaaja on ja että kaikki kokevat ja ajattelevat, että häntä suojellaan ja siksi kukaan ei uskalla tehdä mitään. Koska yrityksessä on ollut paljon yhteistoimintaneuvotteluja ja ihmiset muutenkin pelkäsivät työpaikkojensa puolesta, ei kukaan siksi uskaltanut sanoa mitään tämän kiusaajan toiminnasta. Haastateltava 3 ei koe, että tällä kiusaamistapauksella olisi ollut muuta varsinaista vaikutusta työyhteisöön.

Ei sille tehty mitään. Tämä kiusaaja on sellaisessa asemassa, että häntä suojellaan ylhäältä päin. Hän on niin korkeasti arvostettu asiantuntija, että työntekijä kokee, että hän on niin arvokas ja tärkeä, että varmaan sen takia katsotaan sormien läpi tällaista.

6 Johtopäätökset

Työpaikkakiusaaminen

Kuten Työ- ja elinkeinoministeriön tekemässä työolobarometrissä (2016) kerrottiin työpaikkakiusaamisen ilmenevän muun muassa toisen työn mitätöintinä, selän takana puhumisena tai painostamisena, tapahtui myös haastateltava 2 ja 3 kertomuksissa. Haastateltava 2 kertomuksessa kiusaaminen ilmeni työn väheksymisenä, selän takana puhumisena ja työn sekä osaamisen väheksymisenä. Haastateltava 3 kertomuksessa taas kiusaaminen ilmeni selkeänä painostuksena. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että kaikissa näissä kertomuksissa olleet tilanteet, ovat puhtaasti työpaikkakiusaamistilanteita.

Tämä sama Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri (2016) määritteli työpaikkakiusaamisen henkiseksi väkivallaksi ja kaikkien näiden kolmen haastattelun perusteella voi sanoa, että se oli sitä myös jokaisessa kolmessa haastateltavan kertomuksessa. Vartia, Kalavainen ja Olin ovat myös todenneet Työterveyslaitoksen sivuilla, että kiusaaminen on jatkuvaa, systemaattista ja siihen liittyy aina kielteistä kohtelua, loukkaamista ja toisen mitätöintiä (Työterveyslaitos, työpaikkakiusaaminen). Haastateltava 1:n kertomuksessa kiusaaminen jatkui vuosia ja meni siihen pisteeseen, että toinen osapuolista jäi sairauslomalle. Haastateltava 2:n kertomuksessa kiusaaminen oli myös jatkunut pidempään ja se täytti kaikki työpaikkakiusaamisen piirteet ja lopulta kiusattu koki, että hänen oli pakko kertoa tästä omalle esimiehelleen, eli haastateltava 2:lle, jotta tilanne saataisiin loppumaan. Haastateltava 3:n kertomuksessa taas kiusaaminen ja henkinen väkivalta olivat jo niin pahaa, että kiusattu ei kokenut muuta vaihtoehtoa, kuin lähteä talosta, mutta halusi silti tuoda tämän tilanteen haastateltava 3:n tietoon, jotta tätä vietäisiin eteenpäin. Joten, kun peilataan Työ- ja elinkeinoministeriön (2016) tekemää työolobarometria, missä kerrotaan työpaikkakiusaamisen luonteesta ja Vartian, Kalavaisen ja Olinin kertomaa työpaikkakiusaamisesta (Työterveyslaitos, työpaikkakiusaaminen), voidaan todeta, että ne piirteet toistuvat myös kaikissa näissä kolmessa kertomuksessa.

Vartia (2010) mukaan työpaikkakiusaamiseen liittyy viisi sitä kuvaavaa tunnusmerkkiä ja nämä kaikki viisi tulevat ilmi näissä kolmessa haastattelussa. Joten voidaan tehdä johtopäätös, että Vartian viisi asettamaa tunnusmerkkiä, toistuvat näissä haastatteluissa. Tunnusmerkkeihin kuuluvat negatiivinen ja hyökkäävä käytös joka on säännöllistä. Jokaisessa kolmessa kertomuksessa, kiusaaminen oli jatkunut pidemmän aikaa, joissakin ehkä vähän alle vuoden ja yhdessä joka vuosikausia. Haastateltava 1:n kertomuksessa kahden osapuolen, jotka molemmat kiusasivat toisiaan, käytös oli todella hyökkäävää ja säännöllistä, melkein jopa päivittäistä. Haastateltava 2:n kertomuksessa kiusaaminen oli negatiivista ja säännöllistä, joka jatkui vuosikausia. Haastateltava 3:n kertomuksessa kiusaajan käytös oli todella hyökkäävää, negatiivisyytteistä ja sitä jatkui noin puolen vuoden ajan. Toinen tunnusmerkki on se, että uhri kokee olevansa puolustuskyvytön. Koska jokaisessa näistä kolmesta kertomuksesta, kiusatuksi koetut tulivat oman esimiehensä luo pyytämään

apua, on se mielestäni merkki siitä, ettei pysty itse puolustautumaan ja haluaa saada apua tilanteen selvittämiseen. Kolmantena Vartia toteaa, että kiusaaminen ilmenee joko yksilöiden, ryhmien tai alaisen sekä esimiehen välillä. Haastateltava 1:n kertomuksessa kiusaaminen ilmeni kahden työntekijän välisenä, haastateltava 2:n kertomuksessa kiusaaminen ilmeni esimiehen ja alaisen välillä, kuten myös haastateltava 3:n kertomuksessa. Neljäntenä tunnusmerkkinä on kiusaaminen tarkoituksenmukaisuus ja jokaisen haastateltavan kertomuksesta voi päätellä, että kiusaamisella pyrittiin parantamaan omaa asemaansa ja huonontamaan selkeästi toisen asemaa. Näen siis jokaisessa kolmessa kertomuksessa tarkoituksenmukaisuuden toteutuvan. Neljäs ja viiden tunnusmerkki ovat aika lähellä toisiaan, sillä viidennessä tunnusmerkissä ilmenee kaikki erilaiset negatiiviset teot. Jokaisessa kertomuksessa käy ilmi, että kiusatut joko puhuivat pahaa selän takana, mitätöivät toisen työtä ja yrittivät selkeästi haitata toisen työntekeä. (Vartia 2010, 10-11.)

Kun kysyin haastateltavilta, onko heille kiusaamistilanteisiin liittyvä juridiikka tuttua, vastaus oli jokaisen kohdalla, että pintapuolisesti. Myös kysyessäni sitä, että kokivatko he saavansa tarpeeksi apua ja tukea ylemmältä taholta eli omilta esimiehiltään, haastateltava 1 kertoi että vastuun tilanteen selvittämiseksi laskettiin ylempää hänelle. Haastateltava 2 kertoi saaneensa kunnolla apua tilanteen ratkaisemiseksi vasta kolmannelta, kiusaajan omalta, esimieheltä. Haastateltava 3 taas sanoi ajatelleensa, etteivät esimiehet useinkaan tiedä omia laillisia velvollisuuksiaan ja että hänen mielestään on olemassa esimiehiä, jotka eivät yksinkertaisesti vain tee mitään. Tästä voi helposti päätellä, ettei kovinkaan monella esimiehellä tai työnantajalla ole tarkkaa kuvaa siitä, mitä laki velvoittaa tekemään kiusaamistilanteissa. Laissa on kuitenkin hyvin monta kohtaa, mikä velvoittaa toimimaan. Niitä ovat työsopimuslaki (L 2001/55), joka velvoittaa työnantajan edistämään työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työturvallisuuslain (L 2002/38) tarkoituksena on parantaa työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky turvataan ja ennaltaehkäistään muita työtä haittaavia tekijöitä ja siinä myös sanotaan, että mikäli työntekijän katsotaan millään tavalla kuormittuvan työssään, työntekijän on ryhdyttävä toimiin, jotta nämä kuormitustekijät saadaan poistettua. Työterveyshuoltolain (L 2001/1388) tarkoituksena on edistää muun muassa työympäristön terveellisyyttä ja turval-

lisuutta, työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. Samainen laki velvoittaa myös työnantajan toimimaan yhteistyössä työntekijöiden mahdollisen edustajan kanssa asioissa jotka liittyvät kyseisen työyhteisön työterveyshuoltoon ja sen suunnitteluun. Työnantajalla tulee siis olla kirjallinen toimintasuunnitelma mikä sisältää työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja vaaditut toimenpiteet. Tasa-arvolain (L 2005/232) tarkoitus on, että työpaikalla ei esiinny sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Jokaisen työntekijän velvollisuus on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Kun peilaa näitä edellä mainittuja lakeja tehtyihin haastatteluihin, voi sanoa, että työnantajien ja esimiesten tietäys lain suhteen on heikohkoa. Laki on kaikille sama ja se velvoittaa jokaista toimimaan samalla tavalla ja silti, ne eivät ole kovinkaan monen tiedossa eivätkä näy joka päiväisessä toiminnassa. Jos nämä kiusaamiseen ja sen ehkäisemiseen liittyvät lait olisivat kaikkien tiedossa, esimiesten ja työntekijöiden, olen aika varma, että jokainen ottaisi rohkeammin nämä asiat esille ja niistä uskallettaisiin puhua.

Työyhteisö

Vartia, Kalavainen ja Olin kertovat Työterveyslaitoksen sivuilla työpaikkakiusaaminen pahimmillaan heijastuvan työyhteisöön niin, että se vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan, heikentää yksilöiden jaksamista ja heidän hyvinvointiaan (Työterveyslaitos, työpaikkakiusaaminen). Haastateltava 1:n kertoman mukaan, kiusaaminen kahden ihmisen kesken, heijastui selkeästi myös kolmanteen, ulkopuoliseen osapuoleen. Kolmas osapuoli koki olonsa hyvin vai-vautuneeksi ja hankalaksi, sillä hän ei halunnut asettua kummankaan puolelle tässä tapauksessa. Haastateltava 2:n kertoman mukaan kiusaaminen heijastui selkeästi myös muihin työyhteisön jäseniin, sillä kiusaaja jaotteli selkeästi toisistaan niin sanonut kaverit ja niin sanotut viholliset. Haastateltava 3:n kertomuksessa käy ilmi, että koska yrityksen yt-neuvottelujen vuoksi ilmapiiri työyhteisössä oli muutenkin hieman tulehtunut, ei tämä selkeä kiusaaminen parantanut ainakaan tätä ilmapiiriä. Haastateltava 3 kertoi yhteisössä muutoinkin vallitsevan jonkinlainen pelon ilmapiiri, sillä hän koki, että tässä yhteisössä johdetaan alaisia pelolla. Joten koska kukaan ei uskaltanut vastustaa tätä kiu-

saajaa, vaikutti se varmasti ainakin heidän henkiseen jaksamiseensa. Johtopäätös on, että työpaikkakiusaamisen voi todeta vaikuttavan työyhteisöjen toimintaan, yksittäisten ihmisten toimintaan ja yleiseen jaksamiseen.

Kuten teoriassa kerrotaan, kiusaamisen negatiiviset vaikutukset työyhteisössä näkyvät poissaoloina, työtyytyväisyyden ja motivaation laskuna ja lopulta niin, että kiusattu lähtee työyhteisöstä (Emerald: Neutralizing workplace bullying: the buffering effects of contextual factors 385-386). Tämä edellä mainittu toteutuu tasan tarkkaan ainakin haastateltava 3:n kertomuksessa, sillä kiusaaminen oli jo niin paha ja jatkunut niin pitkään, että kiusattu koki, ettei jaksakaan enää tässä kyseisessä työyhteisössä. Myös haastateltava 1:n kertomuksessa toinen osapuolista jäi jossain vaiheessa sairauslomalle ja se oli selkeästi tämän kiusaamistilanteen myötä pahentunut tilanne. Johnson (2011) toteaa, että työyhteisöllä voi olla hyvinkin merkittävä rooli työpaikkakiusaamisen mahdollistamisessa (Johnson 2011, 55). Haastateltava 1 kertoo haastattelussaan, että moni tiesi varmasti tästä kiusaamistilanteesta, mutta kukaan ei ikinä puhunut asiasta. Haastateltava 2 niin ikään kertoo, että moni varmasti tiesi, muttei koskaan ottanut asiaa puheeksi. Johtopäätöksenä voi todeta, että näillä kaikilla kolmella kiusaamistapauksella on ollut joko suora tai epäsuora vaikutus työyhteisön toimintaan. Työyhteisöllä kokonaisuudessaan on siis hyvin merkittävä rooli, kun puhutaan siitä, kuinka paljon työpaikkakiusaamista katsotaan niin sanotusti läpi sormien.

Vartia, Joki, Kalavainen ja Olin (2016) määrittelevät vastuulliseksi työkäyttäytymiseksi sen, että havaitut ongelmat otetaan esille työyhteisössä. Kuten edellä jo mainittu, työyhteisöissä missä muut työyhteisön jäsenet havaitsivat kiusaamista tai tiesivät siitä, eivät puhuneet siitä. Voi siis todeta ja tehdä johtopäätöksen, ettei näissä kolmessa työyhteisössä, muiden ihmisten toiminta ollut sitä vastuullista työkäyttäytymistä, kun he eivät ottaneet esille tätä epäasiallista käytöstä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi viedä asiaa eteenpäin, havaitessaan epäkohtia tai epäasiallista käytöstä työyhteisössä. (Vartia, Joki, Kalavainen, Olin 2016, 5.) Myös Työterveyslaitos määrittelee hyväksi työyhteisön toiminnaksi sen, että kaikilla on yhteinen päämäärä ja sitä kautta viestintä ja vuorovaikutus toimivat paremmin. Kun viestintä toimii, on asioiden käsittely

työyhteisössä helpompaa. Kun kaikilla on yhteinen käsitys siitä, miten esimerkiksi kiusaamistilanteissa toimitaan, toimii työyhteisö hyvin. (TTL). Noista kaikista kolmesta tapauksesta voidaan tehdä johtopäätös, ettei näissä yhteisöissä ole ollut selkeää yhteistä toimintamallia, mikä olisi kaikkien tiedossa. Jos näin olisi, eivät nuo kiusaamistilanteet olisi edenneet noin pitkälle ja niihin olisi todennäköisesti puututtu aiemmin. Työyhteisöissä oli kuitenkin huomattu, että kiusaamista esiintyy, mutta sille ei tehty mitään. Ihmiset pelkäsivät, eivätkä uskaltaneet sanoa asiasta mitään. Todella tärkeäksi seikaksi kaikissa haastatteluissa nousi se, miten tärkeää on tehdä yhteistyötä kaikkien eri tahojen kesken, kuten työterveyden, henkilöstöhallinnon ja ylempien esimiesten kesken. Viestinnän tulisi toimia moitteettomasti, jotta kaikille olisi selvää, minkälaista toimintaa työyhteisössä ei hyväksytä ja miten näissä tilanteissa kuuluisi toimia.

Kuten teoriassa mainitaan toimivasta viestinnästä ja mitä edellä mainittiin, sen toimiessa työyhteisössä, työntekijät uskaltavat pyytää apua, sitä tarvitessaan (Lehto, Sutela 2008, 77). Vaikka aikaisempien johtopäätösten perusteella voi sanoa, ettei työyhteisöjen toiminta ole ollut täydellistä, niin haastateltava 2:n tapauksessa työntekijä pyysi apua esimieheltään ja tilanne ratkesi, vaikkakin niin, että kiusaaja lähti kokonaan talosta. Kahdessa muussa tapauksessa tilanne jäi kaiken kaikkiaan hieman epäselväksi. Toisessa tapahtui valitettava, eli kiusattu lähti talosta ja kiusaaja jäi taloon. Ensimmäisessä haastattelussa kävi ilmi, että tilanne rauhoittui, kun se otettiin puheeksi, mutta vain joksikin aikaa. Tulin siihen johtopäätökseen, että viestintä ja se, että uskaltaa puhua työyhteisössään avoimesti asioista, on äärimmäisen tärkeää. Varsinkin siltä kannalta, että työpaikkakiusaamistilanteet saadaan selvitettyä. Toinen johtopäätös viestinnästä on se, ettei se ole ollut täydellisen toimivaa, missään edellä mainituista kolmesta työyhteisöstä. Kaikkien kolmen kanssa tuli puheeksi yhteiset pelisäännöt yrityksessä ja työyhteisössä. Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007) ovat todenneet, että kaikissa työyhteisöissä tulisi olla yhteiset pelisäännöt minkä mukaan toimia. Näiden pelisääntöjen tulisi ehdottomasti näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja niiden tulisi olla kaikkien tiedossa. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 21.) Vartia, Lahtinen, Joki ja Soini (2004) kertovat myös jo teoriaosuudessa, että jokaisella työntekijällä on vastuu puuttua epäasialliseen käytökseen ja vastuu hyvän työilmapiirin luomiseksi (Vartia, Lahtinen,

Joki, Soini 2004, 13-14). Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että jos yrityksessä olisikin pelisäännöt tämän kaltaisten tilanteiden varalle, eivät ne ainaakaan näkyneet tai olleet työntekijöiden tiedossa. Henkilöstöhallinnoissa yleensä on jonkinlainen toimintasuunnitelma kiusaamistilanteisiin, mutta ne harvemmin ovat kenenkään muun tiedossa. Ei edes välttämättä esimiesten. Tästä voi helposti päätellä, että se, etteivät nämä toimintatavat ole olleet selkeästi esillä, sillä ei ole ollut selkeästi kaikkien tiedossa, kuinka toimia. Minun johtopäätökseni on se, että jos yrityksessä on selkeät pelisäännöt, niitä tulee korostaa ja niiden tulisi olla sisäänrakennetut jokaisessa työyhteisössä. Niin välttyttäisiin tilanteilta, etteivät työntekijät eikä esimiehet epäröisi toimia ja kaikki tietäisivät omat velvollisuutensa ja oikeutensa.

Kuten teoriaosuudessa mainitaan, Soininen (2006) on kirjoittanut siitä, miten kaikki työn kuormitustekijät vaikuttavat työn laatuun ja tulokseen (Soininen 2006, 45). Haastateltava 3:n kertomuksessa kävi ilmi, että yrityksessä oli kiusaamistilanteen aikaan isot yt-neuvottelut ja ne vaikuttivat hyvin paljon työyhteisön toimintaan. Jokaisella oli pelko omasta tulevaisuudesta ja oman työn jatkumisesta, joten siitä voidaan tehdä johtopäätös, että se ilman muuta vaikutti siihen, etteivät muut uskaltaneet ottaa huomattua kiusaamistilannetta esille. Varsinkin, jos työyhteisössä on muutenkin vallitseva pelon ilmapiiri, asioiden ottaminen puheeksi, voi olla hyvin vaikeaa. Teoriaosuudessa on mainittu toisenkin kerran siitä, miten muun muassa yt-neuvottelut voivat pahimmillaan vaikuttaa työyhteisön toimintaan. (Työyhteisön ilmapiiri) Varsinkin, kun työyhteisössä esiintyy vielä kaiken lisäksi kiusaamista, on seuraukset todella pahat ja nämä kaksi asiaa yhdessä, voivat tehdä mielettömän määrän hallaa yhteisön toiminnalle.

Työyhteisön viihtyvyydestä ja toimivuudesta huolehtivat työnantajan edustaja, eli esimies. Työnantajan on varmistettava, että esimiehellä on riittävä osaaminen ja riittävät valmiudet näiden ongelmatilanteiden hoitamiseksi ja esimiehen on puututtava niihin välittömästi, kun ne tulevat hänen tietoonsa. (Kähärä, Lehtoranta, Lehtovirta, Mäkinen, Piho, Rauramo, Somer, 2015.)

Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaksi olin määritellyt esimiesten avuttomuuden ja sillä nimenomaan halusin selvittää, kokevatko esimiehet, joita olen haastatellut, saaneensa tarpeeksi apua ja tukea. Myös sen, ovatko he kokeneet, että heillä olisi tarpeeksi tietoa ja osaamista, noiden kiusaamistilanteiden ratkaisemiseksi. Kuten teoriassa puhutaan esimiesten tärkeydestä ja heidän roolistaan, kävi se ilmi myös näissä kaikissa haastatteluissa. Esimiehen tehtäviin kuuluu luoda oikeanlaiset olosuhteet, jotta työ olisi mielekästä ja sujuvaa. Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007) ovat kirjoittaneet siitä ja maininneet myös, että johtaminen perustuu luottamukseen työntekijän ja esimiehen välillä ja se taas mahdollistaa sen, että vuorovaikutus toimii työyhteisössä (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 14). Haastatteluista käy ilmi, että nämä lähiesimiesasemassa toimivat haasteltavat, eivät saaneet niin paljon apua ja tukea näiden tilanteiden selvittämiseen omilta esimiehiltään, kuin olisivat ehkä tarvinneet. He kokivat olevansa yksin asian selvittämisen kanssa, eivätkä tieneet mistä mahdollisesti lähteä pyytämään apua tämän tilanteen ratkaisemiseksi. Haastatteluiden perusteella voi todeta, että niin ylemmällä kuin lähiesimiehellä, on hyvin merkittävä rooli työyhteisössä. Jos työyhteisössä vallitsee molemmin puolinen luottamus, uskaltavat kaikki osapuolet puhua avoimesti toisilleen heti kun havaitsevat ongelmia. Avoimuus ja täysi luottamus ei näyttänyt toteutuvan täysin missään näistä kolmessa työyhteisössä.

Työturvallisuuskeskuksen (2015) kirjoittamassa *Epäasiallisen käytöksen ehkäisy ja käsittely työpaikalla* todetaan, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että esimiehellä on riittävä osaaminen ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. (TTK 2015). Jokaisesta kolmesta haastattelusta käy ilmi, ettei heistä kukaan kokenut, että heillä olisi riittävästi osaamista tai tietoa, näiden kiusaamistilanteiden ratkaisemiseksi. Haastateltava 1 kertoi tehneensä parhaansa, muttei ollut varma, toimiko hän kaikkien ohjeiden mukaisesti. Haastateltava 2 kertoi, ettei hän kokenut, että hänellä olisi tarpeeksi tietoa ja taitoa tämän tilanteen hoitamiseksi, mutta hän kertoi tienneensä sen verran, että asiaa tulisi viedä eteenpäin. Haastateltava 3 kertoi taas, että näissä tilanteissa kokee usein olevansa yksin ja tarvitsisi apua ja tukea, varsinkin näiden tilanteiden

purkamisessa. Näiden perusteella voi todeta, että näissä työyhteisöissä työnantaja ei ole varmistanut ja pitänyt ehkä huolta siitä, että kiusaamistilanteiden tullessa ilmi, esimiehillä olisi riittävä tieto ja riittävät valmiudet, niiden hoitamiseksi.

Vain yhdessä työyhteisössä näistä kolmesta, oli olemassa kiusaamistilanteen varalle toimintamalli, minkä mukaan toimia, kun se käy ilmi. Haastateltava 3 kertoi, ettei heillä ole toimintamallia, mutta pitäisi olla. Haastateltava 1 kertoi myös, ettei heilläkään ollut mitään toimintamallia ja tämä saattoi johtua siitä, että tämä kiusaamistapaus oli ensimmäinen ”kunnon” kiusaamistapaus. Haastateltava 2 kertoi, että heidän talossaan tällainen toimintamalli on olemassa, mutta koki, ettei tämä malli ja ne säännöt koskenut tätä kiusaajaa lainkaan. Näistä voi päätellä, että se, vaikka yhteisössä on olemassa toimintamalli kiusaamistilanteiden varalle, tulisi se olla kaikkien tiedossa, jotta kaikki tietävät, mitkä ovat talon säännöt ja toimintatavat. Kävi myös ilmi, että tämän kaltainen toimintamalli olisi hyvä olla olemassa, jokaisessa työyhteisössä ja sen pitäisi olla kaikkien tiedossa. Niin esimiesten kuin myös henkilöstön. Vartia, Lahtinen, Joki ja Soini (2008) toteavat tämän saman asian Työterveyslaitoksen julkaisemassa kirjassa *Piinan loppu – kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla*. Toimintamalli olisi hyvä olla olemassa ja siitä tulisi muistuttaa ainakin kerran vuodessa, sillä jos siitä ei puhuta, se unohdetaan eikä siitä uskalleta puhua avoimesti työpaikoilla (Vartia, Lahtinen, Joki, Soini 2008, 24).

Samassa Työterveyslaitoksen kirjassa *Piinan loppu – kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla* on maininta myös siitä, miten esimerkiksi kehityskeskustelut ovat hyvät tapa selvittää, esiintyykö työyhteisössä kiusaamista ja esimiehen tulee tehdä tätä selvitystä hienovaraisesti (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2008, 24). Haastateltava 1 yhdessä oman esimiehensä kanssa teki juuri näin. Saadessaan tiedon kiusaamisesta, haastateltava 1 järjesti yhdessä esimiehensä kanssa kehityskeskustelut, koska haluttiin tiedustella, ovatko muut työyhteisön jäsenet huomanneet. He eivät lähteneet suoraan kyselemään kiusaamisesta vaan halusivat kysyä työyhteisön jäseniltä, miten he ovat kokeneet tiimityön sujumisen työyhteisössä. Vaikka kiusaamistapauksen molemmat osapuolet olivat tulleet kertomaan kiusaamisesta, nousi tämä asia esille myös näissä kehityskeskusteluissa, muiden työntekijöiden osalta. Haastateltava 1 ja

hänen esimiehensä olivat toimineet siis juuri niin kuin pitääkin, koska kyseessä on arkaluonteinen asia ja asiaa on helpompi lähestyä jollain toisella asialla ja silti selvittää, esiintyykö työyhteisössä kiusaamista.

7 Pohdinta

Aikomuksenani oli saada tähän opinnäytetyöhön viisi haastateltavaa, mutta työn suunnitteluvaiheessa päätin yhdessä toimeksiantajani ja ohjaavan opettajani kanssa, että se on ehdoton maksimi. Odotin viittä haastateltavaa, koska silloin tulokset olisivat varmasti olleet monipuolisemmat ja olisin saanut tehtyä vielä parempia johtopäätöksiä. Haastateltavista kaksi sain toimeksiantajani omasta esimiesverkostosta ja yhden omasta tuttavapiiristäni. Kaikilla heillä on tradenomikoulutus ja koska halusin jo valmiiksi varautua siihen, etten saisi-kaan Tradenomiliitolta tarpeeksi haastateltavia, halusin olla omatoiminen, en näe sillä mitään haittaa tai merkitystä, etteivät kaikki kolme haastateltavaa eivät ole toimeksiantajaltani. Pääasia oli, että saan haastateltavat, jotka täyttävät kaikki minun ja toimeksiantajani asettamat kriteerit. Paras mahdollinen lopputulos olisi varmasti ollut se viisi haastateltavaa, mutta koen, että tämä oli semmoinen asia, mihin en pystynyt itse vaikuttamaan. Vaikka haastattelut tehtiin nimettöminä ja täysin luottamuksellisina, ymmärrän täysin, etteivät jotkut välttämättä siltikään uskaltaneet ottaa yhteyttä ja tulla minun haastateltaviksi. Yksi mahdollisuus sille, etten saanut sitä viittä haastateltavaa, voi olla myös se, että tässä esimiesverkostossa ei ollut ihmisiä, keillä olisi ollut kokemusta työpaikkakiusaamistilanteista.

Luotettavuutta varmistin tässä opinnäytetyössä lähettämällä haastatteluista saamani tulokset haastateltaville tarkistettavaksi, että olen poiminut asiasisälön oikein ja etten ole vääristellyt vähimmässäkään määrin heidän sanomisiaan. Vaikka luotettavuutta pystytään varmistamaan monin eri keinoin, minulle tärkein oli tulosten tarkistuttaminen haastateltavilla. Syy sille miksi aloin tehdä opinnäytetyötä tästä alun perinkään, oli se, että minua nimenomaan kiinnosti esimiesten kokemukset ja heidät näkemykset. Kuten aiemmin mainittu, kaikki

ihmiset ovat erilaisia, kaikki kokevat asiat eri lailla ja jokainen tapahtuma voi olla eri ihmisille aina erilainen.

Vaikka sainkin vain kolme haastattelua, alkuperäisen viiden sijaan, huomasin silti joidenkin asioiden toistuvan ja varsinkin, haastatteluiden sisällön olevan hyvin kytköksissä teoriaosuuteen. Kaiken kaikkiaan minulle jäi hyvä tunne tästä työstä ja koin oppivani paljon. Olin lukenut etukäteen paljon aiheesta, niin työpaikkakiusaamisesta kuin työyhteisöjen toiminnasta ja jo haastatteluja tehtäessä, huomasin tiettyjen asioiden peilaavan teoriaan ja aikaisempaan tutkimustietoon, esimerkiksi työpaikkakiusaamisessa. Työpaikkakiusaamisen määrittää tietyt piirteet ja haastatteluiden ja niistä saatujen tulosten perusteella voi tehdä semmoisia johtopäätöksiä, että nämä tapaukset ovat olleet sataprosenttisesti työpaikkakiusaamistilanteita.

Kaiken kaikkiaan tämän työn tekeminen oli minulle todella antoisa kokemus. Vaikka työn alussa ja aloittamiseen liittyi tietynlaista luomisen tuskaa, niin uskon sitä olevan monella muullakin. Aihe on todella mielenkiintoinen ja halusin tehdä oikeasti hyvän ja hyödyllisen tutkimuksen, niin tavoitteet minulla olivat kovat ja jopa kunnianhimoiset ja meinasinkin kaatua omaan täydellisyyden tavoitteluuni. Sain paljon palautetta ja muistutusta työn tekemisen edettäessä, että tämä on kuitenkin vain opinnäytetyö. Pidän kirjoittamisesta ja tekstin tuottamisesta, varsinkin kun kyseessä on itseä todella paljon kiinnostava aihe. Tekstin tiivistäminen ja kaiken juuri oleellisen poimiminen suuresta määrästä teoriaa oli yksi haasteeni. Jouduin hyväksymään, ettei minusta tule yhden kevään aikana valmista tutkijaa, eikä missään nimessä tarvitsekaan. Koska aihe oli minua kiinnostava, niin halusin tehdä parhaan mahdollisen työn kykyjeni mukaan ja uskon näin tehneeni. Toivon, että tällä työllä on jotain hyötyä lukijalle tai ainakin saisi ajattelemaan tätä aihetta enemmän.

Työpaikkakiusaaminen on arka ja ajankohtainen aihe, mikä ei tunnu lähtevän työyhteisöistä millään. Siitä puhuminen ja sen puheeksi ottaminen on todella vaikeaa ja kannustaisin varsinkin kaikkia esimiehiä puhumaan aiheesta enemmän omassa työyhteisössään. Moni kokee varmasti näissä kiusaamistilanteissa olevansa yksin, niin esimies kuin työntekijäkin ja kaikkien olisi aina tärkeää muistaa, että apua saa ja kannattaa pyytää. Haastatteluista kävi myös ilmi, miten vaikea asia työpaikkakiusaaminen on ja miten siinä käydään läpi jo

moraalin ja etiikan lakeja, kun mietitään mikä on oikein ja mikä väärin. Valitet-
tavan usein käy niin, että kiusaamistapauksissa kiusattu on se, kenelle ei käy
kauhean hyvin. Kiusaaja voi olla semmoisessa asemassa, ettei työnantaja ha-
lua luopua hänestä, mikä asettaa esimiehen hyvin vaikeaan asemaan. Kiu-
saamistilanne pitäisi selvittää, mutta ei halua luopua jostain asiantuntijasta,
joka kuitenkin aiheuttaa tällaista kitkaa työyhteisössä. Esimiehellä on kuitenkin
velvollisuus puuttua kiusaamiseen, mutta ymmärrän toki, että se on vaikeaa.
Mutta oli kyseessä kuinka kapean alan asiantuntija, ei sitä pitäisi mielestäni
koskaan laittaa työntekijöiden hyvinvoinnin edelle. Asia mikä minua kiinnosti jo
työn suunnitteluvaiheessa, oli se, miten hyvin juridiikka on esimiesten ja työn-
antajien tiedossa. On ikävää, että työpaikkakiusaamista tuntuu aina vain ole-
van yhtä paljon, vaikka meillä on useita kohtia laissa, mikä velvoittaa toimi-
naan tietyllä tavalla. Itse olen käynyt näitä asioita läpi työturvallisuus- ja työ-
suojelu kurssilla ja kaikki nuo tuntuvat niin itsestään selviltä, joten missä vai-
heessa pystyttäisiin varmistamaan, että nämä asiat iskostuisivat esimiesten ja
työnantajien mieleen? Voisiko esimerkiksi Tradenomiliitto muun tuen ja avun
ohella, järjestää esimerkiksi kursseja, missä käytäisiin läpi kaikki lakiin liittyvät
ja muut asiat.

Tutkimustuloksissa käy ilmi, etteivät esimiehet kokeneet saaneensa tarpeeksi
apua ja tukea, tai omaavansa tarpeeksi tietoa ja taitoa näiden tilanteiden sel-
vittämiseksi. Niin kuin aluksi kirjoitinkin, halusin tällä työllä tutkia sitäkin, että
voisiko toimeksiantajani eli Tradenomiliitto, tarjota lisää apua ja tukea tra-
denomikoulutuksen omaaville esimiehille. Haastatteluissa käy ilmi, että esi-
miehet olisivat halunneet ja tarvinneet enemmän apua ja tukea. Käy ilmi
myös, etteivät esimiehet aina välttämättä osaa hakea tai pyytää apua tai jos
ovat pyytäneet apua, eivät ole sitä saaneet. Koen tämän työn onnistuneen jo
siltä kannalta, että näen todella, että Tradenomiliiton kaltaisille verkostoille on
tarvetta ja sille tuelle ja avulle, mitä he tarjoavat.

Minulle oli todella tärkeää se kannustus, apu, tuki ja palaute, mitä sain tätä
työtä tehdessä. Sain paljon palautetta ja kommentteja siitä, että teen opinnäy-
tetyötä tärkeästä aiheesta ja näin koin itsekin. Olen kiitollinen haastateltaville,
ketkä ottivat minuun yhteyttä ja keitä minulla oli ilo haastatella. Sain myös

heiltä hyvää palautetta ja myös kannustusta sen suhteen, että tulevaisuuden haaveeni HR-alalla ovat ihan oikeat.

Mielestäni se, mitä teoriaa löysin viitekehykseen, tukee hyvin saamiani tuloksia. Työpaikkakiusaamisessa on tietyt piirteet ja kriteerit ja ne kaikki täyttyivät näissä kolmessa kertomuksessa. Työyhteisöt toimivat tietyllä tavalla ja tiettyjen asioiden ollessa pielessä, eivät asiat suju ja ne voivat myös jarruttaa huomattavasti työpaikkakiusaamistilanteiden ratkaisemista. Jos jokaisen työyhteisön jäsenellä ovat tiedossa ne yhteiset pelisäännöt, mitä kaikkien tulee noudattaa, voi niin varmasti yrittää ennaltaehkäistä muun muassa työpaikkakiusaamista. Viestintä ja kommunikointi ovat työyhteisön tärkeimpiä ominaisuuksia, sillä jos viesti ei kulje, eivät esimiehet tai työnantaja voi edes tietää, esiintyykö työyhteisössä epäasiallista käytöstä. Halusin sisällyttää teoriaan myös lain eri kohdat, missä esimiestä ja työnantajaa veloitetaan toiminaan tietyllä tavalla, kun heidän tietoonsa tulee kiusaamistapaus. Kuten tästä työstä voi päätellä, ei juridiikka ole kovin hyvin yritysten tai esimiesten tiedossa. En usko, että juridiikka on tuttua edes kovin monelle työntekijälle, sillä laki on kuitenkin aina työntekijöiden ja esimiestenkin tukena ja turvana. Jos työntekijäkin tietäisi, että häneen kohdistuessa kiusaamista tai epäasiallista käytöstä, hänellä on oikeus viitata siihen, että hänelle lain mukaan tulee varmistaa kaikin puolin turvalliset työskentelyolosuhteet.

Tätä tehdessä mieleeni tuli koko ajan uusia asioita ja ideoita, mitä voisi tutkia, liittyen muun muassa työpaikkakiusaamiseen ja työyhteisöjen rakenteisiin liittyen. Miksi työpaikkakiusaaminen hiljaisesti hyväksytään kovin monessa paikassa? Erilaiset moraalin ja etiikan puolet ovat myös suuressa roolissa, kun mietitään sitä, että usein kiusaajat halutaan pitää talossa, esimerkiksi heidän tietojen ja taitojensa vuoksi ja ne asiat kiinnostavat hyvin paljon. Etiikan ja moraalin kannalta tätä on tarkastellut ainakin Minna-Maaria Hiekkataipale, joka itseasiassa antoi minulle kimmokkeen tehdä tästä aiheesta opinnäytetyön. Minna-Maaria kävi luennoimassa viime vuonna yhden kurssini kontaktitunnilla artikkelistaan *(A)moral Agents in Organisations? The Significance of Ethical Organisation Culture for Middle Managers' Exercise of Moral Agency in Ethical Problems* ja jo siitä kävi todella hyvin ilmi, miten puun ja kuoren vä-

lissä esimiehet usein tuntuvat olevan, kun he yrittävät toimia oikein. Oikein toimiminen ei aina ole helppoa, jokaisella on omat käsityksensä oikeasta ja väärästä ja se tekeekin johtamisesta niin mielenkiintoista. Mutta minun mielestäni on kuitenkin olemassa asioita, joista voi heti todeta niiden olevan väärin. Jokainen meistä on arvokas ja jokainen ansaitsee tulla kohdelluksi hyvin, niin työssä kuin vapaa-ajalla. Esimiehen on velvollisuus varmistaa, että jokainen hänen alaisensa voi henkisesti hyvin ja että jokaisella on turvallista työskennellä.

Lähteet

Aluehallintovirasto. 2016. Häirinnän valvonta Etelä-Suomessa 2015. Raportti häirinnän ja epäasiallisen kohtelun asiakasaloitteisesta valvonnasta. Viitattu 15.2.2017 http://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/722333/Hairinnan_valvonta_ESAVI2015/817fe8ec-05e6-4ebd-aa36-84eadf989bd0

Johnson, S. L. 2011. An Ecological Model of Workplace Bullying: A Guide for Intervention and Research. Nursing Forum, 46, 2. 55 - 63. JanetFinna: Ebsco.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kähärä, E. Lehtoranta, T. Lehtovirta, R. Mäkinen, K. Piho, L. Rauramo, P. Sommer, A. 2015. Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 1.2.2017 http://ttk.fi/files/4628/Epaasiallisen_kohtelun_ehkaisy_ja_kasittely_tyopaikalla.pdf

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Viitattu 8.2.2017. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> , ajantasainen lainsäädäntö.

L 23.8.2002/38. Työturvallisuuslaki. Viitattu 8.2.2017. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> , ajantasainen lainsäädäntö.

L 21.12.2001/1388. Työterveyshuoltolaki. Viitattu 8.2.2017. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> , ajantasainen lainsäädäntö.

L 15.4.2005/232. Tasa-arvolaki. Viitattu 8.2.2017. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050232> , ajantasainen lainsäädäntö.

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 8.2.2017. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334> , ajantasainen lainsäädäntö.

Lehto, A-M. Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä, työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus. Viitattu 8.2.2017 http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf

Lyly-Yrjänäinen, M. 2016. Työolobarometri – syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 15.2.2017 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74896>

Manka, M-L. Kaikkonen, M-L. Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 6.2.2017

Madhavan, N. 2017. Good Workplaces, Better Results? Workforce, 96, 1. 10 - 49. JanetFinna: Ebsco.

Neutralizing workplace bullying: the buffering effects of contextual factors 385-386. JanetFinna: Emerald.

Soininen, M. 2006. Tavoitteena toimiva työyhteisö - Tapaustutkimus työhyvinvoinnista ja sen edistämisen mahdollisuuksista. Pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Viitattu 17.2.2017

Toimiva työyhteisö. Työterveyslaitos. N.d. Viitattu 1.2.2017 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>

Vartia, M. Lahtinen, M. Joki, M. Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vartia, M. Kalavainen, S. Olin, N. N.d. Työpaikkakiusaaminen. Työterveyslaitos. Viitattu 1.2.2017 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/>

Vartia, M. Lahtinen, M. Joki, M. Soini, S. 2008. Piinan loppu – kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Työterveyslaitos. Tampere: Esa Print Oy.

Vartia, M. Joki, M. Kalavainen, S. Olin, N. 2016. Kohti sopuisaa työyhteisöä – työkirja. Työterveyslaitos, Sopuisa työyhteisö – kohti kiusaamisen nollatoleranssia, Työsuojelurahasto. Viitattu 6.2.2017 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131757/Askeleet%20kohti%20sopuisaa%20tyoyhteisöä.pdf?sequence=1>

Vartia, M. 2003. Workplace bullying – A study on the work environment, well being and health. Finnish Institute of Occupational Health. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.